哈佛商学经典译丛

〔美〕帕拉哈拉德
伊夫·多茨 著

王文彬 等译

跨国公司使命

寻求经营当地化与全球一体化之均衡

THE MULTI-NATIONAL MISSION

華夏出版社
The Free Press

〔美〕帕拉哈拉德
伊夫 ·多茨 著
王文彬 等译

跨国公司使命

寻求经营当地化与全球一体化之均衡

華夏出版社
The Free Press

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司使命/(美)帕拉哈拉德、(美)多茨著;王文彬等译.
-北京:华夏出版社,2001.1
(哈佛商学经典译丛)
书名原文:*The multinational mission*
ISBN 7-5080-2290-4

Ⅰ.跨… Ⅱ.①帕… ②多… ③王 Ⅲ.跨国公司-研究
Ⅳ.F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80248 号

跨国公司使命

〔美〕帕拉哈拉德 伊夫·多茨 著
王文彬 等译

策　　划:刘力 陆瑜
责任编辑:许云翀
出 版 者:华夏出版社
北京东直门外香河园北里 4 号,邮编:100028,电话:64663331 转
印 刷 者:北京房山先锋印刷厂
经 销 者:新华书店
开　　本:32 开
字　　数:228 千字
版　　次:2001 年 1 月第 1 版　2001 年 1 月第 1 次印刷
定　　价:22.00 元

译者前言

世界已经进入了跨国公司时代。到90年代初期,世界上有37,000家跨国公司,有170,000家跨国公司国外分支机构。世界私营部门生产性资产的1/3控制在跨国公司的手中。1990年,跨国公司国外分支机构在世界范围的销售额为5.5万亿美元,而同期世界商品出口额和非要素服务贸易额只有4万亿美元,且其中有1/3属公司内贸易。1992年,跨国公司对外投资存量约达2万亿美元。

随着我国对外开放的扩大,跨国公司纷纷进入中国,它们一方面为我国带来了经济建设急需的资金和技术,另一方面也以其雄厚的经济实力和强大的竞争力给国内企业带来了巨大的冲击。与跨国公司相比,我国企业在资金、技术、资源和信息等方面都有一定的差距,在竞争中处于劣势。在激烈的市场竞争中,中国的一批企业不能适应竞争环境倒下了,但同时我们也欣喜地看到,另有一批企业越来越大,越来越强,撑起了民族工业的半壁江山,并勇敢地向跨国公司发起了挑战,甚至有的还在中国市场上取得了局部的胜利。它们是中国民族工业的脊梁,也是未来中国跨国公司的候选者。中国的经济发展离不开中国跨国公司的发展壮大。而中国跨国公司的成长,一方面需要适宜的外部环境,更重要的是企业要瞄准成长为跨国公司这一目标制定发展战略,作长期不懈的努力。

本书是作者的代表作,是作者花费十余年心血通过在数十家跨国公司进行调查、分析、总结写出的关于跨国公司战略的一本经典著作。本书详细论述了战略制定、执行的全过程,通过对

跨国公司的“组成骨架”——经营领域进行深入细致的分析，描绘了经营领域的本质特征，提出了建立战略基础设施的概念和方法，并对影响跨国公司战略的外部环境和内部条件的几个方面——东道国政府政策、劳工组织以及经营业务内部的相互依赖性、跨国公司内部经营业务的组合等——分门别类地进行了解剖，有针对性地提出了制定、实施跨国公司战略的具体方法和工具。本书是作者长期深入研究跨国公司战略的心得体会的结晶，有实例，有分析，且有极强的可操作性，既是一本不可多得的学术专著，又可作为一本跨国公司战略的操作手册，中国企业完全可以参照书中的有关内容制定本公司战略。

本书作者帕拉哈拉德和伊夫·多茨先生均为国际知名的跨国公司专家，在跨国公司战略方面有很深的学术造诣。两人均毕业于哈佛商学院，获 DBA 学位。帕拉哈拉德先生现为美国密西根大学公司战略学教授。伊夫·多茨先生曾执教于哈佛商学院，现为设在法国枫丹白露的欧洲管理学院（INSEAD）的经营战略学教授。两人对本书的翻译工作十分关注，很高兴能将本书介绍给广大国内的读者，并诚恳地请广大读者提出宝贵意见。本书的面世，得力于华夏出版社的刘力先生、陆瑜女士和责任编辑许云翀先生。在译者怀揣译稿，彷徨于多家出版社并被婉拒之时，华夏出版社独具慧眼，甘冒学术著作曲高和寡的风险，购得本书中文版权，并决意付梓。在此译者表示深切的感谢。

译者谨识

2000 年 9 月

中文版序

很高兴能够看到我和帕拉哈拉德博士合作的这本书被译成中文介绍给中国的读者朋友。

本书是我们一项研究课题的总结。20世纪70年代以来跨国公司的迅猛发展引起了我们的关注，我们试图从战略角度去分析跨国公司在海外经营时遇到的一些问题，例如怎样分析判断市场上的机会和威胁，如何在公司内部合理配置有限的资源，怎样制定合适的经营战略，在经营当地化和全球一体化之间如何正确权衡，等等。

我们在对大量跨国公司进行调查研究的基础上提出了自己的看法。幸运的是，10多年来世界经济的发展验证了本书提出的基本观点，因而本书到现在还有很多读者。虽然过去很多年，但是书中提出的研究框架和分析方法今天仍然具有现实意义。

跨国公司在当今世界经济中占有非常重要的地位，我们甚至可以说跨国公司的发展主导着整个世界经济发展的走势。近年来中国的经济发展取得了十分惊人的成就，中国的跨国企业也正迅速成长。希望本书能够给中国的企业家和研究者提供一点帮助。我要感谢我的中国同行王以华教授，她的热情推荐和不懈努力使本书得以和中国的读者见面。我个人也很希望能够有机会与中国的管理学者合作。

伊夫·多茨

2000年10月12日

目录

译者前言 …… 1
中文版序 …… 1
第一章　导论 …… 1

第一部分　战略形成分析 …… 13
第二章　经营领域的特征 …… 15
第三章　全球竞争的动态本质 …… 43
第四章　对东道国政府政策的反应 …… 77
第五章　劳工组织的影响 …… 114
第六章　评估经营领域间的相互依赖性 …… 137
第七章　建立公司的经营领域组合 …… 156

第二部分　管理职责与技巧 …… 173
第八章　控制、变革与弹性 …… 175
第九章　战略控制、弹性和变革的工具 …… 205
第十章　变革的障碍 …… 238
第十一章　管理各经营领域之间的相互依赖关系 …… 259
第十二章　形成战略能力：走向“理想的跨国公司组织” …… 276

第一章

导 论

近十年来，从汽车制造到电信服务乃至银行金融等各种领域的经营管理者，逐渐接受了一个新的事实：竞争日益趋向于全球化。他们意识到，制定和实施全球性战略时，仅仅对竞争对手的成本和技术优势进行分析是不够的。要想在全球性市场上站稳脚跟，不仅需要准确预见某一经营领域内竞争优势的转换形式，而且还需要具有重新配置资源的能力，通过资源的优化配置来维持竞争力，或者在某些情况下重新获得竞争力。与此同时，还需要激励组织内部不同层次的员工，维持他们的警觉性，使他们关注竞争。所有这一切，都是

高层管理者的任务——分析、辨别竞争的机会与威胁,重新配置公司的资源,以及激励整个组织——这也正是本书所要论述的主题。

本书中,我们所研究的是大型**多角化跨国公司**(Diversified Multinationals,简称跨国公司)的最高管理层在追求战略目标时确定其经营方针的程序。完成这一工作必然需要细致的分析和对组织行为的深入了解。我们将给出分析全球竞争的一系列工具,并给最高管理层提供一套方法,以便他们将对理论分析的理解转换为组织内部的实际行动。本书为最高管理层提供了明确的逻辑推理以及采取行动的依据。

在多角化经营的跨国公司中,最高管理层在战略分析与组织方面面临的问题涉及两个方面:**经营领域的多角化**(diversity of businesses)和**国家市场的多角化**(diversity of national markets)。最高管理者不仅必须了解各种经营领域的战略特征,同样也必须了解这些经营领域在不同国家市场内战略特征的区别与相似之处。这就说明了多角化跨国经营活动的困难与复杂程度。当然,企业可以通过明确的业务选择,来降低业务组合中经营领域的多角化程度。但是我们认为,即使他们仅仅局限于鞋袜、服装和蘑菇这样简单的领域时,他们仍将不得不应付全球的竞争者和全球性竞争。因此,通过对跨国公司多角化经营活动分析所提炼出来的最高管理层行动的基本准则,也适用于地域多角化程度不是很高的企业。

我们从简单的前提条件开始研究。某一经营领域的竞争态势源于一系列资源配置。资源配置是由企业的各个下属单位经过一段时间形成的。公司总部的业务经理,实验室的研究人员,以及组织中分布于各国的管理者都会对总体竞争态势的形成做出贡献。他们都在分配资源——资金、技术及管理资源。这些管理者对各种行动负责,从而做出供应或不供应资源的决策。

这样一个管理者网络的协同行动，决定了在某一领域配置或不配置资源，以及如何配置资源，造就了一个持续的竞争优势的基础。管理者的行为要受到组织内部决策程序(decesion-making process)的影响：决策分析的复杂程度、所使用信息资料的类型以及识别和解决冲突的制度体系的效率。**竞争优势是一系列行动的最终结果**，在组织中采取这些行动需要一段时间，并且这些行动都会受到决策程序的影响。可见，最高管理层的工作就是确保决策程序的质量得到严密的监控和不断的提高。最高管理者们必须将他们的精力和注意力集中到下列问题上：组织的中层和上层管理人员是如何认识和分析那些制约我们所从事的经营领域的经济、技术及政治力量的？什么样的内部组织程序和竞争力量影响他们对这些力量的理解？什么样的程序有助于解决下层单位(例如地区经理和产品经理)认识上的分歧，并形成共识？作为一个最高管理者，我可以用什么样的管理程序来激励中层和上层经理人员？其分析的复杂性如何？如何采取具体行动？如何提高组织的战略能力——形成和实现多角化战略的能力？简言之，**本书的基本论点是战略与行动密切相关，最高层管理者对组织内各种决策程序和资源配置负责。**

目前学术界对战略管理的研究，或者集中在战略分析工具方面，或者集中在对组织程序的研究上。高层管理者在强调某一方面时，往往否认另一方面的重要性。其实，战略分析和组织程序两者都至关重要。任何一方都不能独立反映高层管理工作的实质。我们在本书中提出一个基本框架，同时考虑战略分析和组织实施两个方面，并深入研究两者之间的相互联系。

本书的研究基础

本书的内容基于一项1974年开始的研究课题。该课题首先研究了一家美国的跨国公司,该公司从事原材料和化工产品方面的多角化经营。我们对这家公司在全球经营领域中的资源配置进行了实证研究。然后研究了另外两家公司:一家欧洲跨国公司,一家日本跨国公司。对它们的研究则试图解决战略形成中下属单位自治与中央管理控制之间的矛盾冲突。进而我们又研究了多家跨国公司,考察其下属单位角色的转变过程。特别是从战略角度观察,在迅速变化的竞争环境中,子公司自治范围的变化情况。我们研究的跨国公司包括爱立信公司(L.M.Ericsson)、布朗·勃维里—萨伊公司(Brown Boveri & Cie)、福特公司(Ford)、伽马公司(Gamma)——一家无名的欧洲公司、立邦公司(Nippon)——一家著名的日本公司、考宁玻璃厂(Corning Glass Works)、通用电话电气公司(General Telephone and Electronics)、通用汽车公司(General Motors)、依维柯公司(IVECO)、埃尔肯公司(Alcan)、玛西·佛格森公司(Massey Ferguson)、飞利浦公司(Philips)以及IBM公司。对于每一个跨国公司,我们都深入研究了它的高层管理者重新整合一个或多个经营领域的战略过程。研究过程中,我们对各公司的管理人员(包括各子公司和产品分部)进行了大量访谈调查,并且研究了各种文献资料。在每一个跨国公司中,访谈过的管理人员达20至50人。作者亲自深入研究了一部分企业,另一些企业则由博士生们按照作者的基本研究计划和思路框架继续进行。对各个企业的战略转变程序均作了详细描述,有些已作为教学案例发表。为了保证我们的记录与资料的完整和准确,我们详细

地描述了每个企业的变革过程,并将其反馈给我们所访谈过的经理人员,求得他们的认可。

我们通过多种方式验证了我们所得出的结论。首先,我们将理论的基本框架提供给一些跨国公司的最高层管理者,例如IBM公司,ICI公司,飞利浦公司,通用电话电气(GTE)公司,阿罗佐公司(ARZO)以及联合利华公司(Unilever)等等。这使我们可以验证我们的论题在管理上的有效性。此后,我们将我们的结论提交给许多国际性学术会议和权威性学术团体,以验证我们的研究在学术上的严谨性,并在各种管理和学术杂志上发表了部分成果。可以说,本书提出的是一个综合性的基本理论框架,这一基本框架建立在对众多大型跨国公司的诊断研究之上,其有效性经过了公司高层管理者和学术权威的验证。

基本理论框架

为了获得和维持全球竞争优势,高层管理者必须深入了解影响经营领域的各类冲突力量。比如,由于技术水平、经济规模、成本构成和分销渠道全球化等方面的变化,竞争优势的形式也在不断变化,企业要想维持其经营领域的竞争优势,就必须采取一系列新的措施。在诸如电视机这样的经营领域中,若不在低工资国家中生产,或者不采用新的生产技术,将很难成为一个大批量生产的竞争者。在各经营领域中,由于竞争的全球化而提出了新的要求,例如最小生产规模、先进技术水平和全球化分销等等。我们把这些前提条件称为**经济约束**。在理想的完全竞争领域内,企业的成功或失败将取决于他们适应和管理各种相互渗透的经济力量的能力。

然而跨国公司的管理者们并不是生活在理想的完全竞争环

境之中。当他们竭尽全力应付企业面临的经济约束之时，他们不得不承认这样一个事实：东道国和本国政府的政策法规往往会扭曲竞争动态。政府政策既可能限制管理者对经济约束作出自由的反应(例如，向低工资国家转移工厂)，也可能使他们有更多的回旋余地(例如，对本国市场的选择性补贴或保护)。美国的跨国公司，如通用电器公司(GE)、卡特匹勒公司(Caterpillar)和IBM公司，在向前苏联与东欧地区销售与防御性武器有关的产品时受到限制，就是母国政府政策扭曲竞争动态的例子。对卡特匹勒公司的限制使得小松制作所(Komatsu)在前苏联没有竞争对手。另一方面，欧洲或日本信息技术企业享受的补贴和特权(比如进入国有工业部门市场)可以维持或增强一些企业的竞争力。我们可将政府在竞争过程中的介入称为政治约束。值得注意的是，政治约束并不总是限制一家企业的战略选择。相反，把政府当作竞争条件的调节者则较为恰当。在许多经营领域中，政府既能够为企业创造机会，又能够限制它们可选择的余地。

经济约束与政治约束一起制约着企业行为，促使管理人员为某一经营领域制定切实可行的竞争战略。但这种战略能否顺利实施，则又取决于企业组织的效率。组织能否重新配置资源、能否引导其成员发挥自身潜力、能否适应新的竞争条件等等，都限制了战略转变的可行性。换句话说，由于不同的组织构造和实施复杂战略的能力不同，组织的效率也大相径庭。这种情况确实存在，但却常常被人们忽视。跨国公司的高层管理者必须敏锐地认识这一点：组织的效率制约着战略的实施。我们可将这方面的竞争动态称为组织约束。

在策划一个可行的经营战略时，高层管理者必须清楚地认识经济约束、政治约束和组织约束的共同影响。我们可以形象地把这三种约束的相互作用用图1-1表示出来。这三种约束

力量有时是互相冲突的，而有时又是互相强化的。我们认为高层管理的工作，就在于不断增加这三种约束的交集范围，即扩大可行战略的空间。换一种方式来讲，高层管理者应对外部力量——竞争力量与政治力量——保持敏感，同时，也应充分认识其内部组织的状态，认识该组织分析环境变化趋势的能力、辨别机会的能力以及调动各种资源去开发这些机会的能力。

本书的结构

本书分为两部分。第一部分：战略形成分析，主要研究选择战略方案所需的分析工具。第二部分：管理的职责与技巧，主要讨论实施战略方案所需的组织能力。两部分各自又包括若干章节，每一章都是全书必不可少的一部分。全书的结构如图 1－2 所示。

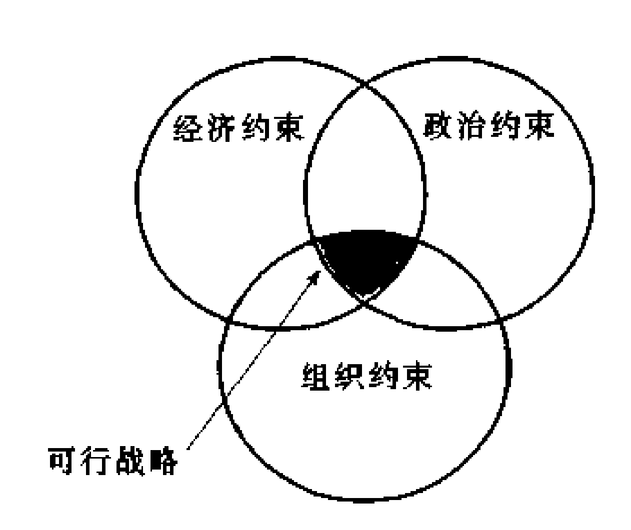


图 1－1 高层管理工作的基本框架

第一部分 战略形成分析

首先,我们在一个多角化经营的跨国公司中选择一个独立的经营领域,由此开始战略选择分析。第二章探讨了这样一种情形,即在全球背景下,每一个经营领域都面临着双重压力:一方面,是要求跨越国界进行战略协调和全球一体化行动的压力,另一方面,是独立自主的下属单位(子公司)基于经济形势、竞争态势和市场力量的需要,而要求采取当地化行动的压力。本章提出了一个基本框架,用以分析一个经营领域在全球背景下独有的特征。这一框架探讨的问题是:什么是全球性的经营领域?

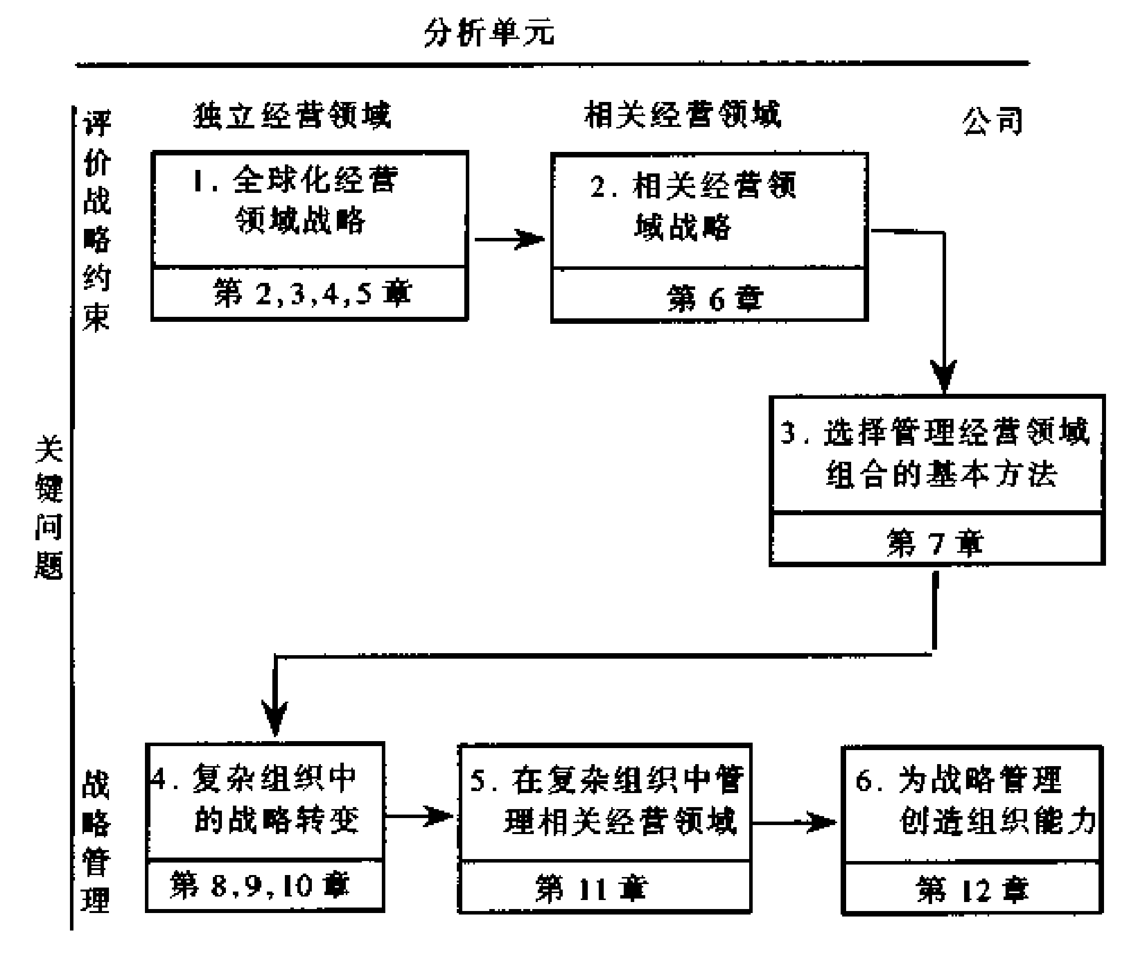


图1-2 跨国公司中高层管理的工作

在第三章里，我们对全球性经营领域和全球性竞争进行了界定。本章对竞争的动态特征作了全面描述。我们认为全球性竞争可以存在于第二章所定义的所有全球性经营领域中，但是在一些“地方性的或区域性的经营领域”中全球性竞争也会发生；所以，本质上属于地方性的经营领域仍可能需要全球性的战略协调。有些经营领域，由于其自身特有的性质，会受到东道国和母国政府的干预。与国防相关联的经营领域，形成民族工业体系基础的经营领域（比如电信），国家优先发展的产业以及需要重新构建的产业等等，都属于这一类。第四章总结出了一套方法，用以评估政府干预对某一特定经营领域内企业经营战略选择的影响。我们认为，对于企业来说，尽管它们的经济条件和技术条件支持它们实行全球一体化，但是有时候在某些经营领域实行当地化行动可能更为有利。

政府并不是惟一干预和调整竞争力的力量。工会对于企业经营战略的选择也有巨大的影响——尤其是在欧洲。在第五章里，我们将分析工会及劳工组织对企业战略选择的影响。

为了便于叙述，我们一直假设这些经营领域是相互独立并自成一体的。我们假定某一经营领域的战略选择不必考虑跨国公司业务组合中其他经营领域战略的影响。而实际上，跨国公司内各经营领域常常是互相联系、互相依赖的。经营战略不可能在独立状态下制定。而且，在制定战略时，也不能假设经营领域是相互独立的。在第六章中，我们概括了各经营领域之间互相依赖的不同形式。我们认为，并非所有的相互依赖都是“十分关键”的。我们给出了一个评估业务组合中经营领域之间依赖性重要程度的基本框架。

在第七章中，我们转而分析整个公司。跨国公司会有多个经营领域，其中一些是互相联系的。我们建议跨国公司的最高

层管理者慎重考虑经营组合中的多角化问题。

第二部分 管理职责与技巧

在第二部分中我们改变了方式，着重讲述对战略选择的管理，而不再像第一部分中那样，仅仅将对战略选择的理解和分析作为重点。我们从前面七章中导出的基本框架人手，提出一个问题：如果我是最高层管理者，将如何对一系列的经营领域进行战略定位？

高层管理者最重要的任务，在于管理战略转变，并形成战略弹性。在第八章里，我们从跨国公司中一个独立的经营领域的战略转变人手，提出了理解战略弹性及战略转变的一套方法。并且指出，形成这一关键能力的基础，是企业中层和中高层的各个管理者——只有使这些人改变并形成新的全局观念之后，战略转变才会发生。

第九章明确了一系列管理的机制。最高层管理者可以用它来影响和激励其他管理人员，化解冲突，管理组织内部的信息流。同时我们总结了大量跨国公司多年来在战略转变上成功的经验或失败的教训，提出了进行战略转变的一些准则。

在制定战略转变计划时，最高层管理者必须对组织内部战略转变的障碍保持清醒认识。这些障碍可能会同总部与子公司之间的关系有关，也可能与诸如政府干预或工会等外部力量有关。在第十章里我们提出，如果在开始转变之前先对这些障碍进行细致分析，那么战略转变的成功率就会大大提高 。

第八、九、十章中，我们假定了一个独立的、自成一体的经营领域，以便分析战略转变。在第十一章里，我们提出了在互相关联的经营领域中进行战略转变可能会遇到的困难。在这种情况下，不同的互相关联的业务组合中，往往具有不同的优先战略。

我们应考虑解决这一问题的多种方法。

最后，在第十二章里我们提出了**战略能力**的观念，或者说是最高管理者在跨国公司内部创造条件，使其能够在各经营领域中构造和实施多种不同战略的能力。这样的组织可以在多角化过程中应付自如。我们还提出了“**理想的组织**”的概念，这种组织可以应付全球性竞争带来的多重压力。

我们所没有涉及的方面

在讨论跨国公司中最高管理层的工作时，我们有意识地省略了最高管理层工作的几个侧面。例如，我们几乎不讨论最高管理层作为公司的代言人在公共场合及政府论坛的角色。我们没有讨论最高管理层在处理与董事或投资机构之间关系时的角色。我们主要关心的是**最高管理者的管理角色**(executive role of the top managers)——他们在管理不同经营领域的战略方向时所担任的工作和角色。我们确信这是最高管理者任务中最重要的一部分。



第一部分

战略形成分析

第二章

经营领域的特征

随着各个经营领域中新型竞争模式出现，人们对这些竞争模式的关注程度日益提高，其中外国竞争者的加入所带来的激烈竞争尤其引人瞩目。"全球性经营领域"和"全球性竞争"等词汇已经为大多数管理人员所熟知。然而，某一特定经营领域的内在特征（比如在某一时期的成本结构、技术水平及顾客状况）以及该经营领域的竞争特征往往不易被人们所了解[1]。而且，把某一经营领域笼统地称为是"全球性

[1] 在本书中，"经营领域"（business）一词指一系列相关联的产品市场和工作，而不是一家公司（company）。该词的含义比"生产线"（product line）大，但一般比"整个行业"（whole industry）小。

的"或"多国的",可能会掩盖其基础管理工作的巨大差别。本章中,我们从管理的角度提出了一套分析方法,用以分析不同经营领域的本质特征或者用以了解某个经营领域内部的"已有的竞争规则"。下一章里,我们将越过对于"已有规则"的分析,进而考察居于主导地位的竞争者何以经常改变这些规则。

主体框架

这套分析经营领域特征的方法,起点是分析高层管理者在管理工作上的要求。

全球活动的一体化

全球活动的一体化(Global Integration)指的是在持续经营的基础上对分散在不同地域的活动进行集权管理。例如,在不同国家的制造部门之间,形成一个进行零配件运输和装配的网络。对于一体化活动的要求,来自于降低成本和提高投资利润的压力。降低成本的压力可能迫使企业选择在韩国、台湾和马来西亚等劳动力成本低廉的国家或地区建厂。产品随后从该处运往美国或欧洲市场。同样的压力可能也会导致建立一些大型的、高度专业化的工厂,以实现规模经济。福特公司的欧洲工厂和 IBM 公司的全世界范围的制造厂就是这一现象的例子。在每一种情况下,一体化的目标都是要利用制造成本低廉的优势。从管理的角度来看,这就要求能够及时进行跨越多国国界的后勤管理。

全球性战略协调

全球性战略协调(Global Coordination)指的是在实施战略过程中对跨越各国国界的资源配置进行集中管理。这区别于跨越各国国界的持续经营活动的一体化。典型的例子有,在多个实验室之间协调研究开发的优先次序,对全球范围内不同顾客的定价进行协调,以及促进技术从总部向子公司转移或者在子公司之间的转移。与一体化活动不同的是,战略协调可以是有选择的与非常规性的。战略协调对于保证公司总部和各国子公司的资源配置在竞争和战略方面的一致性往往是至关重要的。战略协调的目标是确定、创造以及保持长期的竞争优势。比如,为了对竞争作出一致的反应,总部可能会将高度细化的目标分派给同一经营领域的多个子公司。

与一体化活动相似,战略性协调通常涉及总部和一个或多个子公司。这种协调决策超出了单个子公司的范围。

当地化经营

当地化经营(Local Responsiveness)是指主要针对地方性的竞争和消费需求,由某一子公司自主作出的资源配置决策。在众多经营领域中,跨越各子公司的整体协调行动可能并不带来竞争优势;相反,还可能会有损于竞争优势。

一般来讲,凡是不特别需要规模经济或先进技术的经营领域(如熟食加工业务),都属于这种情况。由于要根据当地市场需求进行重大调整,或者各国市场分销渠道差异极大,在一些经营领域内都有必要采取当地化经营。

经营领域的特征与管理上的需要

上述三个基本因素——全球一体化、全球性战略协调及当地化活动——描述了跨国公司总部同子公司之间关系的性质，当然也反映了多国背景下各子公司之间关系的特点。然而，这些关系从根本上看取决于跨国公司中各经营领域的特征。一个经营领域中经济的、技术的和竞争的特征，使我们能够明确界定全球一体化或当地化活动的必要性。但进行全球战略协调的要求则较难确定。通常的情况是：凡是明确需要进行全球性一体化的经营领域，也需要进行全球战略的协调。不过，由于全球性竞争的动态变化，要求当地化活动的经营领域也会需要战略性协调。这一点我们将在第三章中讨论。在第四章里，我们讨论一些在自由竞争的情况下，本来需要进行全球一体化和战略协调的经营领域，是如何被迫进行当地化经营的——至少部分地进行当地化经营。在这种情况下，认清全球一体化与当地化这两种基本需求是十分必要的。我们不妨假设战略性协调的要求与全球一体化需求是相关的。下面我们将通过详细考察一家跨国公司来分析这些关系。

描绘一个经营领域的特征

让我们来研究考宁玻璃公司（Corning Glass）的案例。[①]

---

① 考宁公司的案例来自哈佛商学院 1981 年公开的案例库中的"考宁玻璃国际公司"，作者 Michael Y. Yoshino 和 Christopher A. Bartlett，编号 9－381－61，本书经授权后引用。

1975年,该公司共有六大跨国经营领域,经营6万多个产品品种。这些经营领域是:

——**电视产品**,包括向诸如RCA公司、飞利浦公司及西尔瓦尼亚(Sylvania)公司等设备外包制造商(Original Eguipment Mauufacturer,OEM)供应电视机显像管。该领域技术是成熟的,竞争主要集中在成本、送货、产品开发以及显像管规格要求(其规格根据不同国家电信传播标准的差异而有所区别)等方面。在这一经营领域上,考宁公司在全球几乎没有什么竞争对手,而且考宁公司还拥有几家确定的相对较大的OEM客户。

——**电子产品**,包括用于计算机、通讯和军用设备制造的电阻、电容之类的元件。该领域大部分产品是成熟的,并且对价格极为敏感。客户可在全世界范围内选购价格与技术指标最优的产品。

——**消费品**,主要是考宁器皿,这是在美国一流的烹饪用具。它通过零售商进入大众市场。分销渠道在各国均不相同。尽管该经营领域也存在像日本的Noritake这样大的全球性竞争对手,但大多数竞争对手是地区性的或地方性的。

——**医疗产品**,包括血液分析器及诊断器等科学仪器。这类仪器属高附加值产品,运用高技术工艺小批量生产。该经营领域中产品开发是关键任务,产品寿命周期短,通常使用直销方式。不同国家市场之间存在着差异,造成了产品开发的困难。

——**科学产品**,特别是实验室玻璃器皿,这是一个古老而成熟的产品线。竞争基本上是基于价格来进行的。该经营领域也包括用于特殊用途的化学系统,如热交换器和流程管等等。

——**技术产品**,大多是光学产品,如偏光镜片等等。这种产品在厚度、弧度等方面具有多种规格。由于对这类产品在形状、尺寸、颜色及材质等方面的要求多种多样,因此产品的原材料供应是至关重要的。这一经营领域还包含一些技术原料,例如向

政府和一些设备制造商提供特殊装配材料。

考宁公司的海外经营活动包括 14 家主要的国外生产厂及许多特许经营商。其产品在国外生产,海外销售额非常巨大,上述六个大类经营领域的海外制造销售份额见表 2-1。

既然拥有如此广泛的海外生产制造和市场营销的活动,考宁公司是否就要将其所有经营领域都看作全球性的呢?在厂址选择和市场分销之外,这些经营领域是否存在其他差别呢?

要想把考宁器皿或电子产品这样分散复杂的经营领域进行明确区分,说它们是全球一体化的(意味着它们的经营活动能够也必须进行跨越国界的整合),或者说它们是多国当地化的(意味着它们在各个不同国家能自主应付地方性需求),这确实是一件很难办到的事情。可是不管怎样说,每一个经营领域都会受

表 2-1 考宁公司 1974 年的海外经营业务

经营领域	海外生产厂所在地	海外销售额占该领域的大致比例
电视产品	法国、巴西、墨西哥、台湾、加拿大 在欧洲及日本有特许经营商	30%
电子产品	法国、英国	35%
消费品	法国、英国、阿根廷 澳大利亚、荷兰	35%
医疗产品	英国	25%
科学产品; 实验室用品	法国、英国、阿根廷 墨西哥、巴西、日本 印度、澳大利亚	40%
化工设备	法国、英国	65%
技术产品; 光学产品	法国、巴西	33%
技术产品	——	15%

到不同程度的经济、竞争和技术的压力,这些压力推动该领域向全球一体化转变或促使该领域保持当地化活动。考宁公司的某些经营领域还必须同时承受这两种压力。

一体化—当地化方格图

一体化—当地化(Integration-Responsiveness,简称 IR)方格图为我们提供了一种分析某一经营领域所承受的压力的办法。我们从两个角度来分析这些压力:一方面是促使**战略性协调与全球一体化**的压力,另一方面是促使企业对不同国家市场的不同需求保持敏感并随机应变的压力,也就是**当地化活动**的压力。

我们可以运用下列标准来衡量全球战略协调、全球一体化以及当地化活动的压力。

对全球战略协调的压力

跨国客户的重要性。一个经营领域对跨国 OEM 客户的依赖性导致了对全球性战略协调的需求。比如,在电视显像管领域中,很大比例的销售额是销往像飞利浦和西尔瓦尼亚这样的跨国 OEM 客户的。这些跨国客户可以而且也常常会对全球范围内的供货者的报价进行比较,要求同等水平的售后服务和产品支持,并且对其供货商的产品进行集中的检验认证。这些产品往往先出售给 OEM 客户的检验中心,也就是它们的产品分部,然后跨国 OEM 客户就会根据需要,把产品发往世界各地。因此,对跨国 OEM 客户的销售百分比以及跨国 OEM 客户对经营领域的重要性,能够决定公司全球性协调的需要。对于考宁公司的器皿领域来讲,情况恰恰相反。其消费者大多是地方性

的企业,因而基本上属于大众市场的产品。

跨国竞争者的存在。在跨国市场上众多竞争者的存在预示着竞争的全球性。因此在各地市场上收集竞争对手的情报,了解其战略意图,并做好准备对其行动作出最适合的反应,是至关重要的。跨国竞争者的存在要求进行全球性战略协调。考宁公司的竞争对手范围很广。既有全球性的竞争对手,如在电子产品领域;也有地区性的竞争对手,如在电视产品领域;还有地方性的竞争对手,如在实验室器皿和烹饪器皿等经营领域。

投资密度。如果一个经营领域在某些方面具有资金密集型的特征(例如在研究与开发或生产制造方面),那么追求投资效益最大化的要求更加需要全球性协调。为了使大规模的原始投资有利可图,必须迅速地制定并实施面向全球的产品战略。

在考宁公司,医疗产品领域中研究与开发的投资密度与电子领域中生产制造与产品开发投资的密度表明这两个经营领域需要高水平的全球性协调与一体化。但是在实验室器皿领域中,则感受不到进行全球性战略协调的压力。

技术密度。技术密集程度与专利技术的应用范围常常限制企业只在较少地区从事生产。拥有较少的生产制造场所,可以使质量、成本、新产品投放市场更加容易控制。在少数区域集中管理产品开发与生产制造活动可以实现全球性一体化,当市场比较分散的时候尤其是这样。

另外,在考宁公司,各个经营领域的技术密集程度是互不相同的。比如,同医疗产品相比,实验室器皿所需的技术水平是非常低的。医疗产品寿命周期短,市场不断更新,而实验室器皿的产品品种与应用范围则相对比较稳定。

降低成本的压力。全球性一体化常常是对于要求降低成本的压力所作出的反应。要想降低成本,就需要在要素成本较低的地区进行生产(综合利用全球资源),或者通过建立为多国市

场服务的大型工厂，来发挥规模经济效益或充分利用生产经验。上述每一种降低成本的方法都要求全球性一体化。

考宁公司的某些经营领域，如电子产品，受到巨大的成本压力；而其他一些经营领域，比如考宁器皿，所受的成本压力则要低得多。

普遍的需要。如果产品满足的是普遍的需要，并且在进入各国市场时几乎不需作出什么特别的调整，那么全球性协调显然要容易得多。

电子产品——如电容器、电阻器等——就是普遍适用产品的好例子。它们不因国家不同而异。与之相反，考宁器皿则不是普遍适用的，必须不断对其进行调整，以满足不同市场的需要。例如，“烤炉加冰箱”型式在美国也许获得了巨大的成功，但在法国可能就不适合；同样，在法国很受欢迎的蛋奶酥碟，在中东可能就没有如此广阔的市场。

原材料与能源的获取途径。充分的原材料与廉价的能源常常会吸引企业在某一特定的区域从事生产制造。炼铝厂、造纸厂和越来越多的炼油厂，总是尽量设在可以方便地获得原材料的地方。某些领域内的这种趋势使全球性协调与一体化的必要性增大。但考宁公司没有这方面的问题。

当地化经营的压力

消费者需要的差异。许多经营领域具有很强的国别或地区特性，它们必须满足多种消费者需求，因而需要一个当地化战略。考宁公司的有些经营领域满足了国别(地区)差异性的需求。例如考宁器皿、技术原料等经营领域就是如此，甚至从某种程度上说化工设备系统也是针对各个国家的专业化客户设计的。与之相反，电子产品满足的则是普遍的需要。

分销渠道的差异。由于不同国家在分销渠道、定价、产品定位、推销和广告等方式方面的差异，也产生了当地化活动的必要性。

考宁公司的实验室器皿，在不同国家里进入教学系统的分销系统各不相同；而考宁器皿的分销渠道也有类似的差异。与此相反，在电子与电视产品领域中，它们基本上是为跨国客户OEM 服务的，各国市场分销方式的差异是极小的。

替代产品的可获得性及产品调整的需要。如果某一产品的功能可被当地的其他产品所代替，而且会导致不同的性能价格比，或者产品必须进行相当的调整才能在地方上具有竞争性，那就表明需要实施当地化战略。

考宁器皿有相当多的替代产品——由其他原料制成的厨房器皿，以及推销方式不同的厨房器皿，因而它需要较大调整才能适应地方市场。对于电子产品，这两种情况都不存在：因为产品是普遍适用的，并且没有碰到任何差异化的地方性替代产品。

市场结构。市场结构的含义，既包括竞争者的集中程度，也包括地方性竞争者与跨国竞争者相比较而言的重要性程度。如果地方性竞争者能够控制相当大的市场份额，并且（或者）该行业不是十分集中化的，大多数情形下这表明该经营领域适宜采取当地化经营活动（除非你有充足的理由进行全球化的竞争，而且可使行业结构沿着你所期望的方向演化并为你带来竞争优势，这一点我们将在第三章中讨论）。如果行业结构处于地方性竞争者相互分割、各自为战的状态，就不大可能通过规模经济产生竞争优势，除非产品及工艺技术能够有较大的改变。

还以考宁公司为例，在它的各项经营领域中，实验室产品行业四分五裂，迫使考宁公司在各国市场上同大量地方竞争对手进行竞争；而电视机产品行业则全球高度集中，考宁公司只须对付行业中少数几家大的竞争对手。

东道国政府的需求。由于种种原因(如谋求本国工业发展或出于维护国家安全的需要),东道国政府往往会追求某些领域产品的地方性自给自足,这样就会迫使一个经营领域向当地化经营转化。在第四章里我们将讨论东道国政府需求的影响。

用一体化—当地化方格图分析考宁公司各经营领域的态势

表2-2　考宁公司内部三个经营领域的比较

标准	电子产品	电视产品	考宁器皿
全球性战略协调的压力			
多国顾客的重要性	高	高	低
多国竞争对手的重要性	高	中/高	低
投资密度	高	高	低/中
全球经营活动一体化的压力			
技术密度	中	中	低
降低成本的压力	高	高	低
普遍需求	高	中	低
原材料与能源的获取	NA	NA	NA
全球一体化的需求	**高**	**中**	**低**
当地化经营的压力			
消费者需求上的差异	低	中	高
分销上的差异	低	低	高
对替代品和产品适应性的要求	低	低	高
市场结构	集中	集中	分散
东道国政府的要求	NA	NA	NA
对当地化经营的需要	低	中	高

注:NA表示资料无法获取。

很显然，考宁公司的经营方式并不是单一化的——既不是完全的全球一体化，也不是单纯的当地化经营。它的每一个经营领域都受到不同压力，即要求进行全球协调和一体化的压力以及要求进行当地化经营的压力，各种压力的合力最终对公司产生影响。这种合力不能用简单的“非此即彼”逻辑来判断。运用表 2-2 中所提出的标准，我们能够分辨出这些差异。

电子产品、电视产品以及考宁器皿等三个经营领域的特征，我们可以用一体化—当地化方格图来进行分析(参见图 2-1)。

根据前面所做的分析，可以得出以下一般性结论：

1. 虽然考宁公司的六个领域共用一个公司标识，并都是从玻璃工艺发展起来的，但是图 2-1 对各个经营领域特征的描述表明了它们之间的差异。由于各经营领域之间存在着差异，经理们必须对每一个经营领域分别考察并制定相应的战略，而不应对它们不加区别，一视同仁。

2. 将经营领域简单地区分为要么全球性、要么地方性会造成误导。很少有几个经营领域是完全地方性的。如果跨国公司在一个经营领域中未能取得什么优势，那么该领域可能非常分散，以致无法在各市场之间充分运用知识、产品、财务力量或品牌的优势。另一方面，也很少有哪些经营领域是完全全球性的。有许多因素迫使你不可忽视各国市场的不同需求，包括在各个

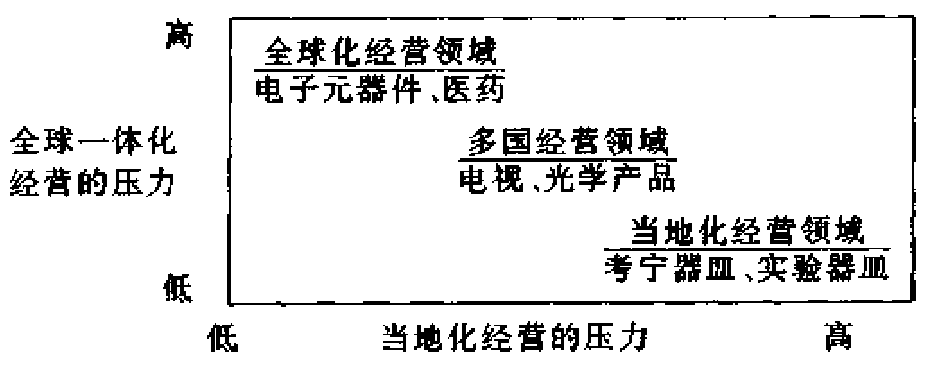


图 2-1 一体化—当地化方格图：考宁公司经营领域的特征

国家中进行适当调整、实施当地化经营的需要等等。

3.一体化—当地化方格分析的目的,在于评估某一经营领域中两类互相冲突的需求之间的相对重要性,从而确定某时某地哪一类需求是战略性的和决定性的。

4.在考宁公司的案例中,一些经营领域有全球一体化的倾向(比如,电子、医药产品)。在这些经营领域中,战略优势自然属于那些有组织地在投资、产品策略、产品开发、定价、监控竞争对手等方面进行战略协调的竞争者。而在有当地化倾向的经营领域中(比如,考宁器皿、实验室用品),战略优势则属于那些进行差别化定价、促销及灵活产品策略的企业。在这些领域中,战略性协调可能没有什么益处。

5.在考宁公司的案例中,对于管理层来说,最具挑战性的问题并不在于对某种极端情况的处理(如全球性经营领域或当地化经营领域),而在于对多重心经营领域的管理。这就需要同时对一体化和当地化两个方面的需求保持敏感,正如电视产品领域的情形一样。这意味着在这类经营领域中,一劳永逸地采取全球一体化方式或者当地化经营方式是不明智的,对这两种需求要同时进行管理。

一些启发

通过一体化—当地化方格图对一个经营领域特征的描绘,我们可以得出几个管理上有用的启示:

1.考宁公司的电子元器件领域,对全球性一体化的要求较高,而对当地化经营的要求较低。这就要求管理者在为该领域制定战略时,必须倾注更多精力来考虑诸如规模经济、产品开发、全球客户、全球竞争等方面的问题,而较少考虑当地化方面的问题。这还意味着,该领域内涉及关键战略要素的资源配置

决策也要集中化，例如厂址选择、投资、定价、产品开发、重点财务管理等等。换句话说，对于电子元器件领域，战略管理的中心是负责全球经营领域的中央管理集团。另一方面，对于考宁器皿和实验室器皿领域，关键的战略选择（定价、促销、销售渠道的选择等）必须以分权的模式来进行。战略制定是由地区性的或各国子公司的管理人员进行，如图 2－2 所示，它与电子元器件领域的情形恰恰相反。

2.在代表两类极端情况的经营领域中——电子元器件与考宁器皿——经理们可以作出“清清楚楚的一次性选择”，确定对该经营领域采取何种经营方式。从而，一个简单明了的组织形式是可行的——电子元器件实行全球统一管理而考宁器皿实行区域性管理。换句话说，由于确定战略优先权相对简单，使得这种简单的组织形式成为可能。

3.对于电视领域，战略选择就不是那么清晰明了。一些战略要素，像工厂规模和技术，可能必须集中管理。另一方面，分销渠道管理、竞争对手跟踪及对某些关键客户的管理，可能需要从地区和地方两个层次上来进行。这表明，经理们不能够在需要平衡的两个方面作出“一次性选择”。他们必须**同时集中精力**于需要全球性一体化的因素和需要当地化活动的因素，还要根据情况对战略性协调加以不同程度的关心。这种**多重心管理**的需要表明，经理们在分析该领域时，必须考虑多个方面的要求——既要整合，又要区别对待。这也要求其组织形式是**多重心式的或者是矩阵式的**。

一般说来，在类似考宁公司电视机产品的经营领域，企业组织往往需要一个多重心的或矩阵式的形式，尽管管理这样的组织会存在许多问题。

一体化—当地化方格图不仅仅可以在战略决策时用以分析经营领域的基本趋向，它还使得管理人员能够决定适宜的组织

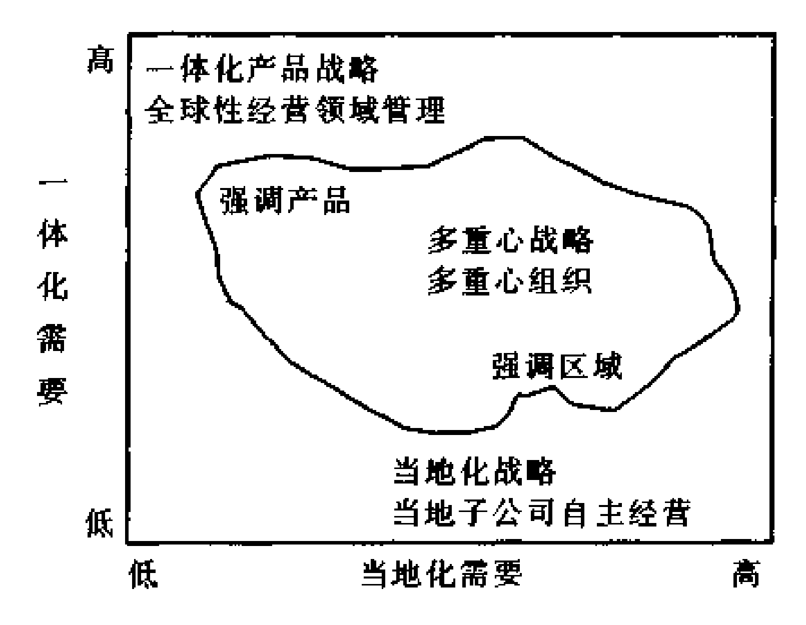


图2-2　一体化—当地化方格图:战略重点与组织调整

形式,以保证企业所希望的战略方向。

在一体化—当地化方格图上描绘一个经营领域的变化动态

当以考宁公司为例用一体化—当地化(IR)方格图来说明分析经营领域特征的基本方法时,我们曾假定所用的数据是某一时点上的资料,并以此来分析该经营领域的特征,而没有分析其实时变化的过程。其实,对于战略家来说,某一经营领域特征可能的变化方向,比其在某一既定时点上的状态更重要。现在我们分析那些随着时间的推移,可能使某一经营领域在一体化—当地化方格图中位置发生变化的因素,亦即那些可能改变经营领域特征的因素,同时也将指出,哪些数据或资料有利于及早理解这些变化趋势。

行业基础经济形势的变化

在一体化—当地化方格图上，经营领域位置的变化常常是行业基础经济形势变化的结果。我们以乙烯产业为例：在70年代初，大多数化工企业的生产能力为每年5,000万磅至7,500万磅。在全世界大多数市场上，尤其是在美国和欧洲市场，这意味着企业可以在每一个重要的国家市场上建一座（或几座）工厂。由于每一市场都能够容纳自己的生产制造和市场营销能力，并且乙烯是一种日化产品，经理们可能会对地方性需求非常敏感。因此在70年代初，该行业中的企业很大程度上是采取当地化经营方式的，而全球性一体化水平则较低。然而，经过1972～1975年这一段时期，有几家化工企业，特别是英国的ICI公司，开始建设生产能力为年产2亿5千万磅到4亿磅的工厂。这种规模经济带来的成本优势要比传统的小规模工厂高大约12%～15%。由于单个国家市场不能完全吸收这样大规模工厂的产出，企业必须对价格、产品规格、后勤服务等等进行协调，并且最重要的是协调在几个相对独立的国家市场之间的投资。在短短的时间内，几家大型乙烯企业战略制定的重心就转向了高度一体化，而对于当地化的需求则明显降低。在日用化工行业，假设会有12%～15%的成本优势，几乎没有哪个企业能够抵挡住建设大型工厂以获取竞争优势的压力。在一体化—当地化方格图上，乙烯领域的当地化经营状态应该绘到1972年为止。在1972～1975年间，由于行业经济形势的变化，该行业领域已经朝着国际一体化转变。

能够预测到这一变化吗？显然，为建立大规模工厂所需要的技术突破是竞争者都能认识到的，由此将带来的成本优势并没有什么秘密而言。由于工厂规模急剧扩大而引起的行业经济基础的变化也是显而易见的。这种变化对经营领域的影响应该

是可以预测到的。

政府的影响

就在同一时期，药品生产企业也面临着经营领域特征的变化。专利药品领域，在研究与开发中进行了巨大的投资，在生产制造中要求严格的质量控制，因而最好是实行集中管理，在少数几个地方设厂。然而，世界上许多国家的卫生保健部门的政策规定都迫使药品生产企业在当地生产。它们还受到地方诊所试用、注册程序和定价限制等诸多约束。由于许多国家官方和半官方机构控制着大部分医疗保健预算，这就产生了采取当地化经营活动的需求。上述两方面因素综合作用，迫使许多药品公司要同时面对高度的全球一体化和高度的当地化两种压力。

客户的转变

供应行业往往随着它们服务对象的变化而变化。比如，从原料供应、设计和生产制造方面来讲，汽车工业已经全球化了。在通用汽车公司这样的企业中，经营活动明显采取全球一体化的经营方式，美国、德国及英国之外的大量设计人员可能正围绕一系列的“世界汽车”做工作。这一趋势已经对汽车工业的供应商产生了很大影响。就拿油漆生产商来说，他们生产的油漆既用于家居又用作汽车漆，通常是采用当地化方式经营。但汽车行业中的变化已促使他们经营项目的一部分，如汽车表面漆，向全球性一体化转变。汽车工业中的产品设计者和采购代理商乐于同那些能够在全球供应同等质量的汽车漆的供应商打交道。不过家用油漆仍是当地化的。那些将自己的经营领域视作当地化的油漆生产商不得不正视这一现实：汽车工业的国际化正改

变着他们和一部分客户的业务关系;他们不得不承认:再也不能像从前那样,把汽车漆和家用油漆这两部分经营领域同样对待了。

对经营领域重新划分

对一个经营领域重新划分,往往可使我们在一体化—当地化方格图中重新考察该经营领域的适宜位置。我们以前总是把经营领域作为一个分析的基本单位,但是如果重新考虑一下"该经营领域包含什么",我们可以获得更深一步的认识。比如,如果将经营领域定义为医疗保健产品,那么根据我们已提出的标准,在一体化—当地化方格图中该领域将处于某一特定的位置。另一方面,如果我们将该领域划分成三部分——专利药品、精神药品及保健用品——我们可以看到三种不同的趋势。其中每一部分都受到迥然不同的经济的和竞争力量的综合作用。图 2-3 所示的一体化—当地化方格图中标明了该经营领域的变化动向。

企业的学习

一体化—当地化方格图中,某一经营领域的特征可能会因为企业对他们的经营领域加深了了解,或者看到了新的机会和问题而改变。比如,当纳贝斯克公司(Nabisco,一家熟食企业)向海外扩展时,其管理当局曾经设想其经营领域可以集中管理,认为在广告和产品开发方面统一协调所带来的利益要超过当地化经营所带来的好处。但不久他们就清楚地看到,在某些经营领域中,消费者的习惯并不像起初设想的那么容易转变;因而当地化战略更有意义。

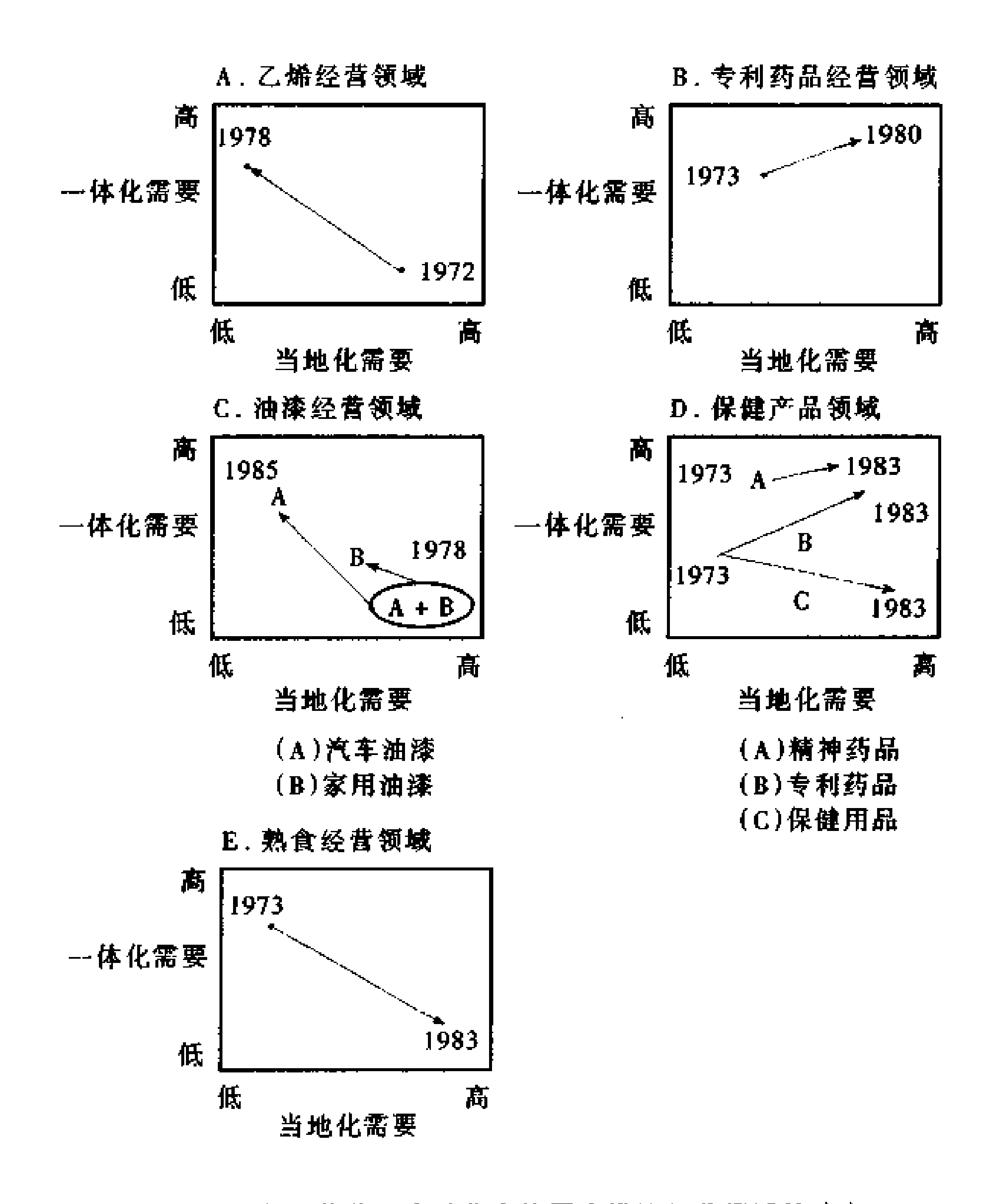


图 2-3 用一体化—当地化方格图来描述经营领域的动态

改变“竞赛规则”

许多企业发现可以采取相反的行动以改变竞争规则。60年代末，奥蒂斯（Otis）电梯公司就发现了在欧洲电梯市场上对其经营进行一体化的机会。当时，市场由当地企业所主导，许多跨国公司也采用当地化模式经营。奥蒂斯公司通过一系列的收购与合并，通过标准化的电梯设计及成本削减而改变了竞赛规则。奥蒂斯公司改变了该行业的经济结构，从而使得全球性一体化（退一步讲，地区性一体化）成为主导的运营模式。首先进行和利用这一变化的企业能够获得较大的优势，而那些在国际一体化方面行动迟缓的竞争对手获得的利益就要小得多。

来自日本的竞争对手在许多行业中获得了成功。这种成功很大程度上可以归功于他们敢于改变竞赛规则的勇气。他们往往首先选择一些当地化经营的行业——即使这些行业被其他跨国公司占领着——然后改变它们的竞争规则，使之成为全球一体化的竞争模式。这样的例子随处可见。先于日本竞争者进入汽车行业（例如，通用汽车公司）、滚动轴承行业（例如 SKF 公司）及电视机行业（例如，飞利浦公司）开展多国经营的传统竞争者，大部分采用了当地化的经营方式，在它们放松警惕之时，日本人抓住先机，获得了成功。一旦一个果敢的竞争对手改变了竞争规则，其他企业可活动的余地就会受限制，正如在乙烯行业、汽车行业及电梯等行业中那样。

在一体化—当地化方格图(IR)
上描绘一个经营领域的变动情况

上面所讨论的各种转变都在图 2-3 中表示出来了。在一体化—当地化方格图上标注经营领域的变动情况十分重要。这一动态变化对管理人员提出了很高的要求:不仅要认清在某一时点上一个经营领域内全球一体化与当地化压力的平衡状况,而且还要估计随着时间的推移,这一态势的转变趋势。仔细分析下列一些因素对估计行业内的机会和威胁是至关重要的:例如,行业基本成本结构(如乙烯行业)、行业的政治压力(如药品、计算机行业)、客户的变化情况(如汽车油漆行业)、重新划分经营领域的机会(如医疗保健品行业)以及改变竞争规则的能力(如电梯行业)。除了对成本性态、技术变化及东道国政策的转变作出判断外,经理们还必须仔细考虑:这些因素对行业产生影响将需要多长时间?正如在电梯与滚动轴承的例子中那样,在许多情形下,管理人员能够而且确实在改变着竞争规则。换句话说,对"客观数据"的分析理解只是向我们提供了一部分信息。在一体化—当地化方格图中,一个经营领域的行动很大程度上要受到管理人员对该领域的认识、判断及决心的影响。一体化—当地化方格图中经营领域位置的巨大变动意味着该领域中关键的成功因素发生了变化,这也导致了战略的转变。从而,在一个既定的经营领域中,战略形成不仅仅是在某一具体时点上(即,在一体化—当地化方格图中该经营领域的某一特定位置)对"竞赛规则"进行评价判断,它还可以形成可行的"新的竞赛规则"(即,在一体化—当地化方格图中发现变动的机会)。这就要求我们把客观资料分析、现行行业模式、该经营领域的可改变

程度以及管理层的认识判断结合起来。

把握管理人员的认识

为了把握经理们对经营领域的变化潜力的认识和判断，我们使用了如图 2-4(用以评估当地化的程度)与如图 2-5(用以评估全球性一体化的程度)所示的问卷。每一问卷用七度量表测评经营领域的各个方面，比如竞争的性质、技术的演变、生产经济规模的适用范围等。每一问题则反映经营领域的一个侧面。要求管理人员做到以下几点：

1.按顺序指出每一项因素对该经营领域的相对重要性，在关于地方当地化的问卷中，最重要的因素为 1，最不重要的为 6(应为 7，译者注)。

2.在七度量表上指出一个经营领域的每一方面三年前在什么位置，现在在什么位置，三年之后，凭她或他的判断可能会处于什么位置。这就可以把握管理人员对经营领域各方面所发生变化的理解(现在与三年前的差别)，同时也可以了解他们对不久的将来这些方面将发生何种变化的预期(现在与三年后的区别)。通过加权法计算代表当地化要求的分值和代表全球一体化要求的分值，我们可以表示该领域的变化趋势，也能够发现每一位经理对预期变化的认识。我们还可以从中得出整个管理层的评分数值。

说明：

请在数轴上分别用"O"、"×"、"√"标出您认为正确的位置，其中，"O"表示三年前的状况；"×"表示目前状况；"√"表示三年后的状况

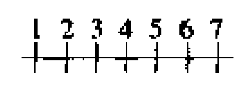
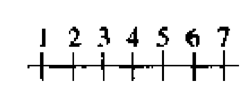
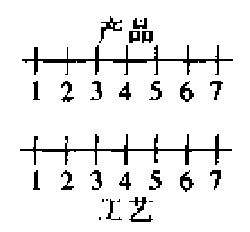
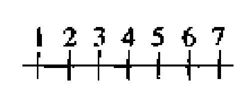
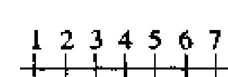
市　场 异质性，顾客和顾客的需要并不十分明确。顾客动机比较复杂。对产品价值的认识不统一，市场的发展趋势难以预测。	 	**市　场** 同质性，顾客细分市场界定明确。顾客的决策程序及其对产品价值的认识比较清晰。市场发展趋势一目了然。
竞争状况 存在大量竞争者，竞争就像一场混战。竞争者战略并不明确。该行业中竞争者的特征并不十分突出。	 	**竞争状况** 竞争状况很容易判别，只有少数竞争者，而且他们的战略比较明显，易于判断。
技　术 本领域内的技术不断发展演变。生产工艺、产品标准以及成本结构等方面存在大量有待解决的问题。产品及工艺方面的发展变化比较迅速，其不可预见性较大。	 	**技　术** 技术相对稳定，生产高度发达，产品相对成熟。生产技术改进及成本降低的问题比较重要。
生产制造的经济性 决定性的成本因素尚不清楚。规模和选址并不能影响成本。获取原材料比较容易。	 	**生产制造的经济性** 决定制造成本的关键因素是生产规模及设备利用率。地域优势相当明显。获取原材料比较困难。
管理层状况 在教育、文化、职业经历等方面，管理人员并无共同经验，他们对组织的归属感较差。	 	**管理层状况** 管理人员有相同的教育、文化、职业经历，对组织的认同感较强。

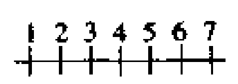
图 2-4　调查问卷：经营领域内的当地化经营需求

说明：

请在数轴上分别用"O"、"×"、"√"标出您认为正确的位置，其中，"O"表示三年前的状况；"×"表示目前状况；"√"表示三年后的状况

战　略

生产能力和制造技术方面的决策，必须综合考虑多个工厂的相互联系及其资源状况。

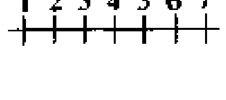


战　略

生产能力和制造技术方面的决策，只考虑本项目的情况，只服务于特定的区域市场。

市场营销

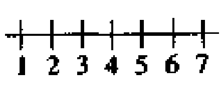
• 产品开发及质量规格的设计符合多国市场要求，相互协调配合。



市场营销

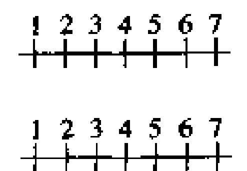
• 产品开发及质量规模的设计仅仅根据单一的、特定地区市场的要求。

• 从公司全球利益的角度出发，制定价格战略，支持各地市场、平价各细分市场的重要程度，确定各市场生产能力的优先安排次序，以及其他市场战略。



• 从当地市场要求出发，制定价格战略、评价各细分市场的重要程度，确定生产能力安排以及其他市场营销战略

• 各地子公司共同服务全球客户，向他们销售自己的产品。



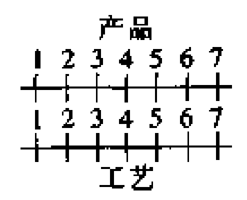
• 各地子公司只负责自己的市场，并不服务于多国客户。

• 全球各地客户具有大致相同的收入水平，教育状况及心理特征。

• 世界各地的客户各不相同

技　术

各地子公司都进行技术开发，每个子公司专门研究某一技术领域或产品线。各地子公司共享技术成果。

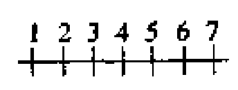


技　术

技术开发集中在一个中心地区进行，开发结果转向所有需要该技术的地方。

生产制造

各地子公司之间进行大量的成品、半成品转移。这种转移由正式协议规定。一个工厂出现的问题（如产品质量问题或罢工）会对其他工厂产生不良影响。

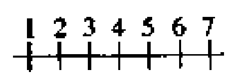


生产制造

当地子公司之间在物流上保持独立。

控　制

生产计划、库存、质量控制及成本控制实行集中化。



控　制

生产计划、库存、质量控制及成本控制权由当地子公司负责，公司集团仅仅实行宏观指导，甚至不进行指导。

图 2－5　调查问卷：经营领域内的全球一体化经营需求

图 2－6 举例说明了管理人员对聚丙烯领域从 1971 年(三年前)至 1974 年(当时)到 1977 年(三年之后)这一期间的认识变化。数据是从一家总部设在美国的大型化工企业得到的，调查使用了与图 2－4 和图 2－5 相同的问卷。管理人员对行业变化的认识与该行业同时期的趋势符合得很好。运用问卷来调查管理人员的认识有几方面的好处，比如：

1.如果经理们对经营领域动态的理解，与在对技术、成本结构和竞争者行为的变动作独立分析后得出的行业趋势不相符合，那么其认识判断能力将受到挑战和怀疑，问卷形式可以排除他们的这种顾虑。

2.不同的管理群体对变化的理解可以作一比较。比如，在图 2－7 中，我们标示出了三个不同管理群体的理解——三条趋势线分别代表产品事业部的总部人员、本国分设机构(及子公

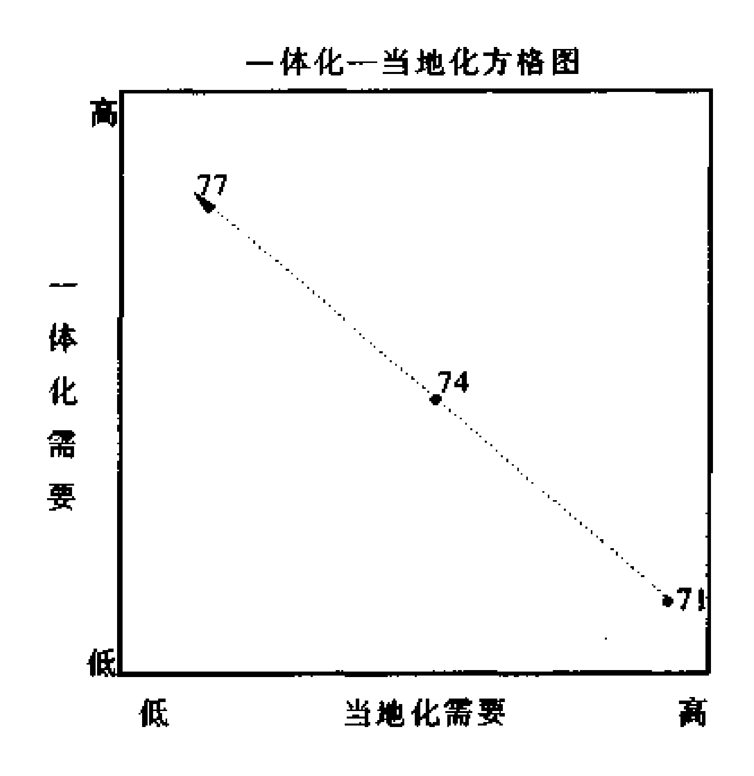


图 2－6　管理人员认识的变化：聚丙烯领域，1971-1977

司)的地区经理,以及合资伙伴。有意思的是,我们可以发现,当合资伙伴感觉到需要更多的全球性一体化时,他们也感觉到有进行当地化经营的强烈要求。对职能部门——技术、市场营销及一般管理部门得来的数据作相同的分析,也同样显示出理解上的多样性,尽管三个群体在该领域的发展方向上取得了共识,他们对该领域目前所处的位置以及需要改变的程度存有分歧。

3.不同管理群体理解差异的图示表明,对同样的"客观现象",不同的群体可能会作出不同的解释。他们可能认为需要进行的变革是巨大的(比如市场营销部门),或者认为只要稍微变

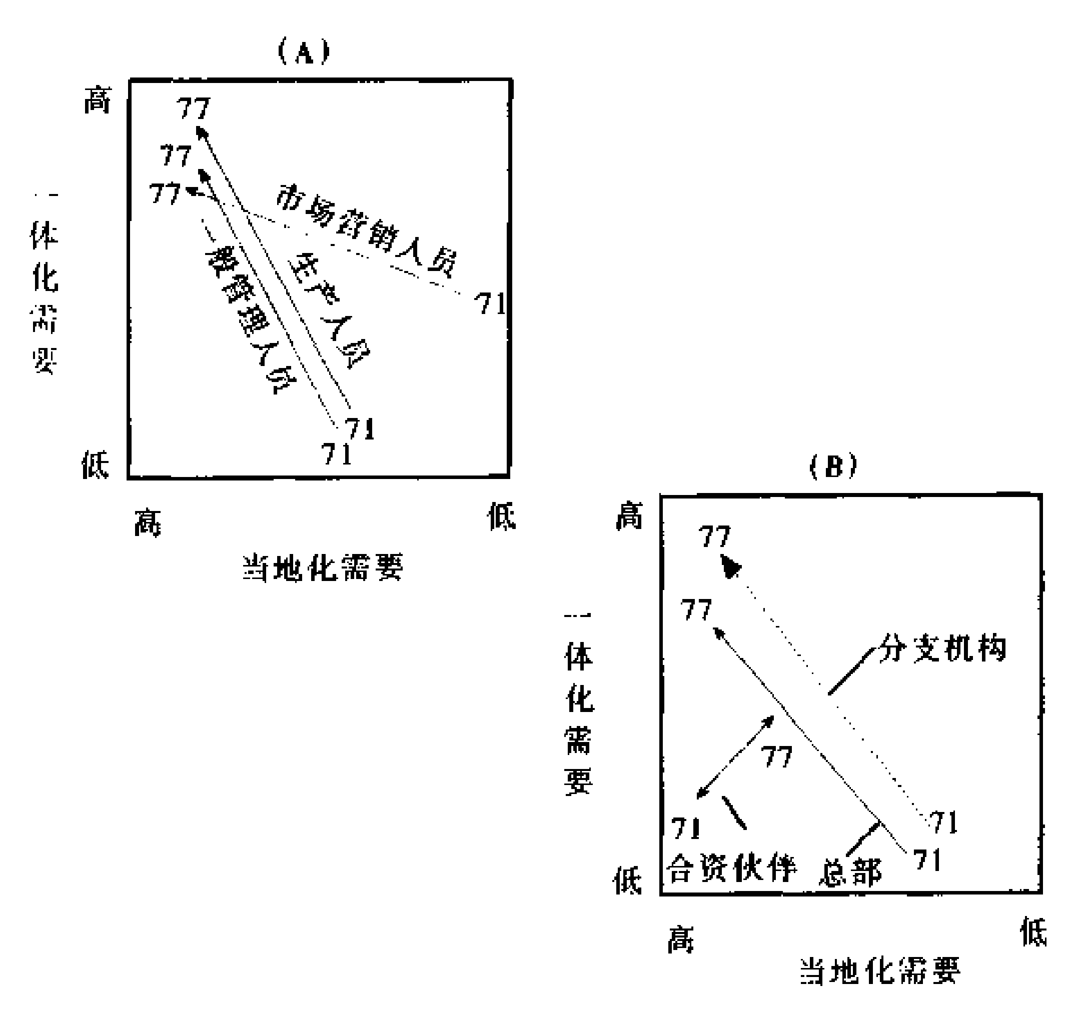


图2－7　不同职能部门对聚丙烯领域认识的变化

动即可(如一般管理部门),甚至会就变革的方向进行争论(如合资伙伴方面)。如果不同的群体感受到变化的必要性、变化的程度及变化的方向有分歧,就会造成内部紧张的局面。调查问卷对发现这些差别并使这些差别明确化有所助益。它提供了一个展开讨论,从而缩小分歧的基础。

一体化—当地化的压力可能对不同职能部门具有不同影响

到此为止,我们在探讨全球一体化与当地化的压力时一直将分析的单位视为独立的经营领域。然而,在有些情况下,经营领域内部各职能单位可能会对这些压力作出不同反应。比如,在计算机行业,一体化的研究与开发很普遍。生产制造可能在一定程度上比较分散;而市场营销则是相当地方化的,参见图 2-8。一体化的研究与开发职能使企业得以保存有限的人力资源,保护专有技术诀窍,减少研发投资,还使研发易于集中管理。另一方面,对各国客户多样化的需求保持敏感则要求有当地化的营销职能。

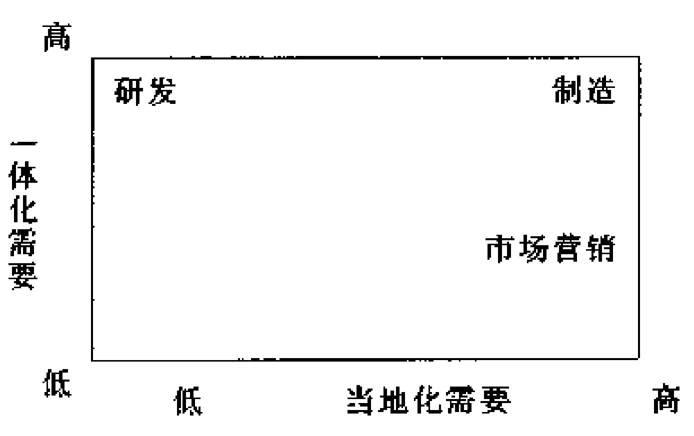


图 2-8 一体化—当地化方格图:描绘关键职能

如果每一个职能代表不同的资源配置和不同的成本结构类型(比如研究与开发职能要求规模经济,市场营销职能需要根据不同国家来细分市场),并且存在或可以建立一个机制来协调管理不同的职能,我们就可以通过不同的职能,诸如研究与开发、生产制造、市场营销和服务等等来分析全球性一体化及当地化经营的压力。

全球性经营领域与全球性竞争

到目前为止,我们已经运用一体化—当地化方格图(I－R)考察了经营领域的特征,我们还在这一框架内分析了引起经营领域变化的各种因素。然而,某一经营领域在IR框架中的位置并不能够完全说明该领域的竞争模式。如果经营领域全球性一体化的程度高而当地化的程度低(比如半导体),那么,该领域中的大多数企业可能会实行全球化运营。另一方面,如果该经营领域当地化程度高而全球性一体化程度低(如熟食),大多数企业可能会在地方自治基础上来运营。对于在两个方面要求都很高的领域(如电信、药品),则可能需要一个既适应一体化压力又适应当地化压力的复杂结构。但这些表现形式并不能说明该领域内的竞争本质。下一章我们将考察全球性竞争的动态本质。

第三章

全球竞争的动态本质

在前一章里我们描绘述了一个经营领域的结构特征或驱动力量，同时分析了其特征随着时间变化的方式。尽管这种分析可以让我们区分“全球化”、“当地化”和“多重心”的经营领域，但却不能预测这些领域中竞争的本质。例如，清洁剂行业在IR框图中就可被认为是当地化的经营领域。在清洁剂制造业中，规模经济并不起决定作用，其技术也无太大秘密可言，而且在分销、促销及不同国家市场的定价方面存在差异是非常必要的。然而基于这种分析，我们能断定联合利华(Unilever)公司和宝洁(P&G)公司就不进行全球性竞争吗?

另一方面，在 IR 框图中，计算机行业可被认为是全球性领域。但那就意味着所计算机公司的经营领域都必须是全球性的，或者就要进行全球性竞争吗？一些计算机公司像 Nixdorf、ICL、Bull 等都主要集中在国内市场上。直到最近，日立公司和富士通公司的计算机产品也都是主要在他们国内市场上进行竞争，因为他们在进入国内公共事业部门或国内特定的客户市场上拥有优先权。如果我们认为经营领域的结构特征——如成本、技术、规模、顾客范围——能够完全决定全球竞争的模式，那么在第 2 章的分析就已经足够了。但是，如果我们认为竞争者的活动和经营领域的特征一样也能影响竞争模式，并且经常通过竞争革新改变经营领域的特征，那么我们就需要特别注意经营领域中主要竞争者的战略意图在决定全球竞争模式方面的作用。

成本结构和现金流量

大多数管理人员都认为降低成本（或者实现能同日本和韩国竞争者相抗衡的成本）是西方跨国公司所面临的竞争问题的实质。但是，我们想说的是，全球竞争不仅仅要求降低成本，而且要求管理好全球现金流量。举个例子说，考虑下列情景：

让我们假设 CPC 公司（一个经营消费品的跨国公司），在烹饪油领域中占领了巴西的大部分市场份额。产品和品牌都已经发展得相当完善。由于 CPC 公司在巴西市场上占主导地位，缺少大的竞争者，因而 CPC 公司盈利率非常高。我们再进一步假设，联合利华公司认识到定量包装的烹饪油在巴西的盈利潜力，引入了一种类似的产品。为了进入市场，联合利华公司将其产品价格定低了 5% ~ 8%，并大力进行促销。面对这种情况，CPC 公司的经理该怎么办呢？很明显，生产定量包装的烹饪油

没有多大的规模效益,CPC公司不能依靠其在巴西的生产规模来获得竞争优势。转移成本对顾客来讲很小,可以不加考虑。根据我们在第二章中提出的标准,烹饪油产品应该是一个"当地化"的经营领域。

我们曾经就此问题询问过大量的高层管理人员,但得到的回答几乎都是"我也会降低价格以维护市场份额",或者是"我会提供更大的折扣并加强广告宣传",或者就是"我愿意牺牲一些利润来保护市场份额"。但是当他们认识到在巴西采取的任何行动——无论是加强广告攻势、更多的折扣或进一步降价——都将导致利润恶化时,管理者通常会让步,同意把一部分市场份额让给入侵者,在本案例中也就是让给联合利华公司。这个例子中有哪些可吸取的教训呢?

1.虽然定量包装的烹饪油是一个当地化的经营领域,它也不可能仅仅通过地区性(在巴西)的防御活动,在不做出重大利益牺牲的情况下,抑制像联合利华这样一个全球竞争者。联合利华公司通过降低价格、增大折扣等方法促进在巴西的贸易,由此损失的现金流量在它全球范围的现金流量中,只是很少一部分,而对于CPC公司来说,它的主要经营领域都在巴西,其全球现金流量的绝大部分来自巴西市场。CPC公司在巴西市场上的任何减价行为,对它自己的损害都可能要比对联合利华公司大。惟一可行的战略是寻找联合利华公司的"现金保障区"(Cash Sanctuaries),无论是在德国或英国,在那儿采取降价行动,才有可能"损伤联合利华公司的赚钱机器",从而削弱它在巴西进行市场份额争夺战的财政支持。由此可见,即使在一个当地化的经营领域中,跨国公司在各个市场上协调竞争战略和现金流量的能力也很重要,这种能力为联合利华和CPC这样的跨国公司创造了一个全球性的竞争舞台。

2.正如CPC和联合利华的例子所表明的,即使各子公司在

产品方面并没有进行全球一体化，全球竞争的本质也应该是对**跨国现金流量和跨国战略协调的管理**。如果 CPC 公司要成为联合利华公司的有力竞争者，它必须在联合利华公司利润保障区——德国和英国的市场上采取有效的行动。这种回击联合利华公司的能力，取决于它在联合利华公司的利润保障区驾驭市场的能力，以及在巴西和德国的两个子公司之间进行战略合作的能力。当然，必须假设德国 CPC 公司的经理愿意或者可以被说服，能够牺牲短期的利益，从而支持在巴西的行动。但是每个跨国公司的管理者都知道，很少有公司能真正协调其各个子公司的行动——比如在德国和巴西的子公司，而且公司的内部机制（如公司计划、业绩评估方法和报酬方式）也会阻碍这些战略协调行动的实施。

3.如果跨国公司只是关心其成本的高低，那么它们在战略上很可能是非常脆弱的。在上面这个例子中，即使 CPC 公司在巴西的成本比联合利华公司的成本低，联合利华的行动也会侵蚀 CPC 公司的利润。只要联合利华在德国和英国的利润基础没有受到威胁，它就能够承担在巴西的利润损失。只有当联合利华仅仅限于单个市场内部的竞争，而不在各个市场之间进行战略协调时，CPC 公司在巴西的低成本优势才具有竞争力，才有机会战胜联合利华公司。

管理现金流量

全球竞争是围绕着现金流量进行的。认识到这一点，管理人员就会不仅强调成本因素，而且关注价格因素。图 3-1 提供了一个分析全球竞争动态的框架。

管理成本因素

战略家管理成本的目标很简单：在这个经营领域中，我如何才能获得可能的最低成本？决定这种可能的最低综合成本，要考虑的因素如下：

要素成本

要素成本指由于制造商各自特定的地区分布带来的优势。首先，它包括因制造地区不同而异的劳动力成本。在韩国、台湾地区或新加坡，其劳动力成本是美国的1/4。在劳动密集型的制造业中，由于劳动力成本而导致的净成本差异是相当明显的。美国和欧洲的许多企业寻求“外部资源”(Outsourcing)，很大程度上是基于这个原因。当然，在评估劳动力成本优势时，我们假设在生产率水平方面没有太大的差别，也就是说，劳动力成本方面的优势并没有被生产率水平方面的劣势所抵消。

其他方面的特定地域优势，还包括廉价的原材料或半成品的供应。比如，中东的天然气供应，或者日本、韩国的廉价钢铁都会导致成本上的竞争优势。

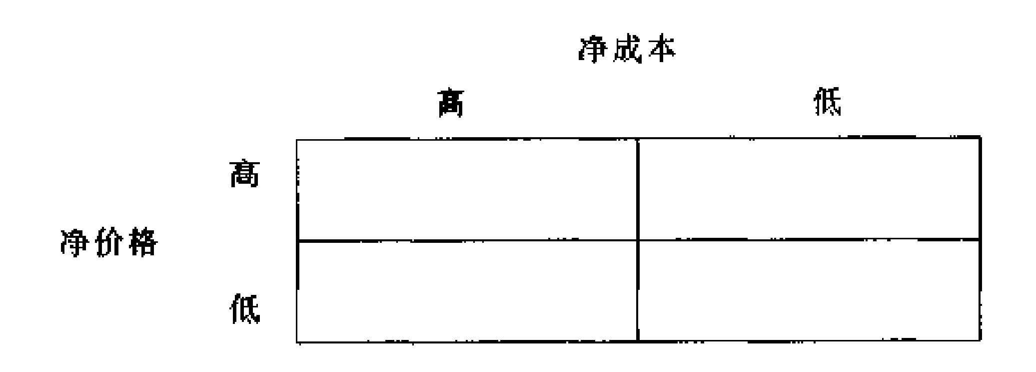


图3－1　如何清晰地分析竞争优势的来源

低廉的资本成本、特定地区的税收优惠都可带来优势。例如，很多公司都想利用爱尔兰对外来投资者提供的税收优惠来获取竞争优势；而日本相对于美国来说，由于其经济运行更多地依靠银行信贷，其国内的资本成本也非常之低，这为许多企业提供了机会。

汇率优势

近十年来汇率频繁变动，这为竞争者的成本优势问题又增加了一个考虑因素。在6个月内汇率变动30%～40%并不是什么稀罕事：这既可能突然使成本优势化为零，也可能突然使一些地区变得很有吸引力。比如：在1984年下半年和1985年，美元的坚挺使得欧洲的制造业吸引力大增。

规模优势

导致成本优势的因素很多，比如工厂生产年限和技术水平等等。更进一步，生产率方面的优势，包括更好地利用设备、材料、劳动力等等，也可增加成本优势。

综合竞争优势

竞争者的综合竞争优势可以通过以上所列因素计算出来。表3－1表明了卡特匹勒（Caterpillar）公司，一个总部在美国的全球头号挖土机生产厂家，与它在日本的竞争对手小松制作所（Komatsu）相比较的情况——后者一直在有计划地抢占卡特匹勒的市场份额。尽管这个表只是一种复杂分析的简化形式，但这已经足以说明：在进行分析时要考虑成本优势的多方面因素，

表 3-1 小松制作所对卡特匹勒的成本优势

要素	成本(%)	优势(%)	净优势(%)
原材料(钢)	15	30	4.5
劳动力成本	35	50	17.5
生产率优势[a]			
资本成本[b]			2.5
汇率优势[b]			(10.0%)—20.0
净优势			15—45

[a] 缺乏数据

[b] 估算

资料来源:Komatsu Limited,Harvard Business School Case Clearing Services, 9-385-27,1985.

而不仅仅是劳动力成本的差异。

制造系统

制造系统必须综合平衡成本构成中的三个因素:劳动力成本、制造规模和技术、汇率波动。在高度资本密集型的行业,比如半导体行业,资本成本也可能成为非常重要的因素。一个经营领域可处的活动空间如图 3-2 表示。

战略家的任务,不是要去削弱或者排除某一因素的影响,而是应该平衡这三个因素,协调系统弹性。具体地讲:

1.必须对一个经营领域的生产场所进行有效的组合,使企业既可利用要素成本优势,也可利用汇率差异。比如把生产厂设在墨西哥,就可以同时实现这两个目标。但是必须承认,劳动力成本并非一成不变,而且低劳动力成本带来的优势会随着时间推移而丧失,新加坡就是这样的例子。汇率也是在不断变化的。例如:英镑汇率在 1985 年 2 月是 1.05 美元,而 1985 年

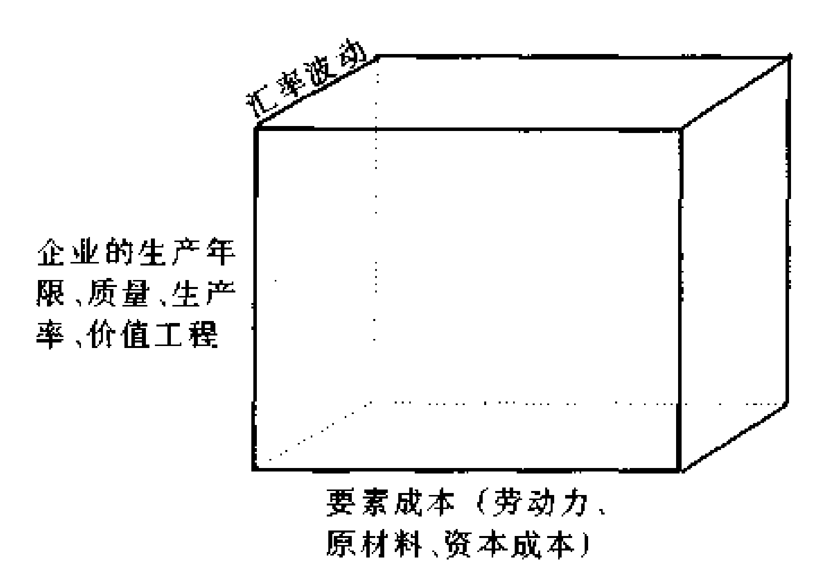


图 3-2 制造系统的三维空间

6、7 月份间则上升到 1.40 美元，在 4 个月内变动了 30%。因此经营领域内不仅要有各生产场所的组合，而且还应该具有在短期改变不同生产地点生产负荷的弹性，这需要非凡的能力来综合运作。

2.对生产场所进行组合并弹性分配各生产场所的负荷，这在理论上很吸引人，但是实现这个目标还有几个障碍。第一个障碍就是整合不同国家子公司的活动，在短期内变动不同生产场所的生产负荷，这是非常困难的事情。许多因素，如绩效评估、激励补偿、民族自豪感及劳动力的稳定性等，都严重地干扰了弹性变动的能力。

不同国家的政策也会限制短期的弹性。尽管在美国管理人员在削减劳动力方面没有太多的困难，但在日本、欧洲和一些不发达国家想在短期内裁员几乎不可能，关闭一家工厂可能更为困难。而且，各国的财政部门可能会因为转移价格及进出口平衡方面的考虑，对装配系统和零部件在不同地区的自由流动加以限制。

尽管对图 3-2 中所列的因素进行平衡时有各种各样的困

难及限制，这个方法对于预测各经营领域内生产场所的中长期变动趋势还是很适合的。它可以用来衡量各种因素导致的竞争优势——低劳动力成本（相对于美国和西欧而言）、一些行业中的廉价原材料、低资本成本及货币贬值。因此，日本的跨国公司就一直把生产制造活动集中在国内，直到最近情况才发生变化。因为日元升值、害怕保护主义及害怕会失去市场等原因，它们才到别处寻找建厂地点。另一方面，美国的制造商则不得不与昂贵的劳动力成本、高利率、坚挺的美元、高价的原材料（比如钢铁，因为美国国内的炼钢基础薄弱）作斗争。美国国内因素作用的结果，是迫使跨国公司到海外建厂，或者干脆不再自己生产，而采用韩国、台湾地区和日本的厂商提供的产品。

管理价格因素

战略家们在价格管理方面的考虑很简单：我怎样才能获得最好的价格，从而获得最大利润？因为在不同市场上，即使是相同的产品或具有相同的功能，也可以有很大的价格差异，所以战略家可以通过构建一个市场组合，最大限度地提高系统整体的竞争价格。他们所考虑的因素如下：

市场结构

从竞争结构来考虑，每个国家的市场都是独特的。不同市场上的价格水平取决于该市场上的竞争强度，而后者又取决于竞争者的数量和类型。如果在像印度这样保护性的、不完全竞争的市场上，同那些纯粹的当地企业进行竞争，就会导致很高的价格。当然这种高价是相对于在美国或新加坡的开放而且自由竞争的市场而言的。市场的竞争状况也依赖于市场的需求结

构，在一个卖方市场上，或者在一个处于生命周期前期阶段的市场上，竞争者可能理所当然地期望较高的价格。在一个国家内各竞争对手的相对市场份额大小，也会给我们提供一些线索：哪些竞争者会采取价格行动并最终导致利润边际下降。我们必须认识到，价格是受到市场结构、竞争对手及竞争者的战略意图的限制的。它不是单纯由企业成本所决定的。尽管这一点非常明显，许多企业还是认为价格仅仅是由成本加成得到的，从而丧失了利用世界各地市场差异的机会。

为了利用各地市场的差异，企业应该在经营领域内各个市场上体现自己的市场份额。当我们比较两个拥有同样成本结构的企业时，对于多国市场的需要就更为明显。惠而浦公司（Whirlpool，美国家用器具制造商，规模庞大，效率也很高）和三洋公司（Sanyo，跨国企业，经营家用器具）在成本上基本相同，为了寻求成本优势，来对付像三洋这样的全球竞争者，惠而浦必须在多个市场中保证可观的市场份额。

分销和品牌的价值

品质优良的名牌商品，像家用电器领域内索尼公司的产品，能够获得较好的价格和利润。也许有人要说电视机是一种成熟商品，在原有厂家（如索尼和飞利浦）和新进入的制造商（比如三星）之间，产品差异极小。但是，索尼生产的电视机价格可以比飞利浦的高许多，而飞利浦又比三星的高许多。多年形成的美誉可以在价格上体现出来。另一方面，对分销渠道的控制也可以带来价格上的优势。因此，除了力求在不同市场上都占有一定份额之外，还要尽量在自己的关键市场上创下品牌形象和建立分销渠道。

产品系列的价值

尽管到目前为止，我们的分析都是基于单一的经营领域来确定竞争态势的，但是我们不能低估了产品系列的作用。前文联合利华与 CPC 公司的例子已经说明，一个企业可以在多国市场上进行协调，以实现各个竞争领域中的互相支持；同样，一个企业如果拥有庞大的产品系列，也可以在同一市场中实现互相援助。例如三洋公司和小松制作所都拥有比较完整的产品系列，在美国国内家用电器市场上就可以进行各个经营领域之间的相互支持。相反，惠而浦或詹尼士(Zenith)由于经营领域范围狭窄，就很难在各个领域上相互援助。而且，三洋公司由于在美国的经营领域形成了体系，因而具有更高的范围经济效应(economics of scope)，对分销渠道也有很好的控制。相比于产品范围较窄的惠而浦或詹尼士而言，三洋能够以较少的增加成本来引入新的产品。

营销系统

管理产品价格因素对于控制公司的整体现金流量至关重要。这意味着公司必须控制其营销系统，它包括：(1)进入多个市场，从而可以利用各国市场上因竞争结构不同而造成的价格差异；(2)树立品牌优势，这也能够带来价格方面的优势；(3)形成丰富的产品系列，而不只是单一狭窄的经营领域。这样可以实现范围经济，控制销售渠道，并在市场上各个领域之间进行互相援助。营销系统的这三个方面可以用一个三维立体图来反映(如图 3－3)。战略家的作用就在于平衡这三个方面的价格因素，并进而获取竞争优势。

通过管理营销系统而获得的相对优势比成本优势更加难以

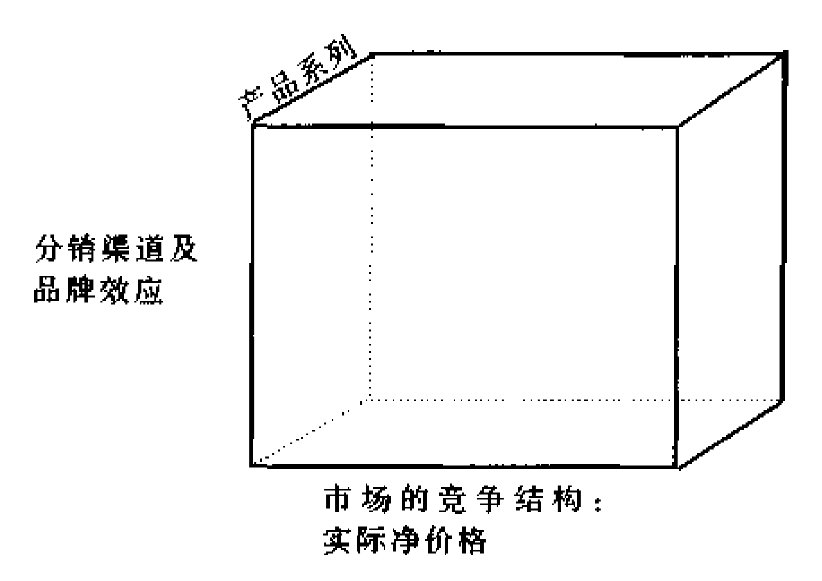


图 3－3 全球市场营销系统的三维空间

计算。通常情况下，一件普通产品，比如一台 16 英寸的彩电或 14 立方英尺的冰箱，可用来分析不同市场和品牌的价格差异。这只是一个粗略的办法，但对于衡量竞争者管理价格的能力很有用。

综上所述，通过管理生产过程和营销系统，可以把系统成本降到最低，或者把系统价格提到最高，从而控制现金流量。这些讨论表明，战略家首要的任务是要配备一套**战略基础设施**，使他能够控制全球竞争。这套战略基础设施包括以下内容：

1. 形成生产场所的组合，以便利用要素成本优势，形成全球一体化网络，应付汇率波动。
2. 持续关注制造技术和生产率的提高。
3. 开拓多个市场，充分利用各个市场上的价格差异。
4. 建立全球的品牌和分销系统。
5. 发展产品系列，从而可以在市场上实现不同产品之间互相支持。

并不是每家公司开始时都有健全的“战略基础设施”。只是在陷入全球竞争的战斗之后，它们才不得不设法弥补这个缺陷，

这也是公司之间建立"战略伙伴关系"的原因。

构建战略基础设施

跨国公司为了保持其全球范围内的竞争性，显然需要建立战略基础设施——开拓多国市场，完善各个生产系统，使系统整体成本最小化等等。如果一个跨国公司不具备这样的基础设施，它就会试图同其他公司结成"战略伙伴关系"，从而建立所需要的基础设施。1983 年，信息技术行业中这样的合作已经司空见惯，如图 3－4 所示。在生物医药和汽车行业中，这种建立合作关系的趋势也非常明显。许多产业观察家认为，这种现象在发达国家还会继续下去。大前健一（Kenichi Ohmae，一位全球战略基础设施模式的倡导者）称这种现象为"三角力量"，即在美国、欧洲和日本的跨国公司之间建立战略合作伙伴关系。

战略伙伴关系的动机

丰富的产品系列，全面的技术基础，以及在关键市场上的份额，对跨国公司来讲都是至关重要的。越是认识到这种重要性，跨国公司之间的战略合作就越具吸引力。但是，并非所有建立伙伴关系的跨国公司，都出自相同的动机。例如：

1.有的公司通过建立伙伴关系来**赢得时间**，以便建造自己的战略基础设施。他们从一开始时就有长期的投资目标，即建立自己的战略基础设施。因而，这种伙伴关系只被看作暂时的安排，是长期竞争的跳板。对这些公司来说，合作只是其长期战略的一部分。

	外围产品	小型计算机	中型计算机	大型计算机	软 件	通 讯
AT&T	Telectron(1)	In house Convergent Technologies (4), Olivetti(2,8)	In house	No Plans	In house, Intel(5), Zilog (5), Motorola(5), Digital Research (7), Others	In house, Philips (3,8), Gold Star(3)
BULL	Trilogy Systems(2,5), Magnetic Peripherals(2)	In house, Fortune Systems(2,6,8)	In house, Convergent Technologies (4), Ridge Computers (5,8)	In house NEC(5,8), Honeywell (5)	In house	In house
BURROUGHS	Memorex (1), Peripheral Components (2), Qume (4), Canon (4), Intel(9)	Convergent Technologies (4)	In house, Graphics Technology (1)	In house	In house, Mid-west Systems Group (1), Graphics Technology (1), others	In house, Systems Research(1)
CONTROL DATA	Centronics (2), Magnetic Peripherals (2), Trilogy Systems(2,5)	In house, Columbia Data Products(4)	In house	In house, Microelectronics & Computer Technology (5)	In house, Chrysler Corp (5), Northrop Electronics (7)	The Source (2), United Tele-communications (2)
DEC	In house, Trilogy Systems (2,5)	In house	In house	In house, Microelectronics & Computer Technology (5)	Third-party agreements	Northern Telecom(5), Xerox (5), Voice Mail Int'l.(8)
HONEYWELL	Magnetic Peripherals(2), Synertek(1)	In house, Columbia Data Products (4)	In house, Bull (2,6)	In house, Microelectronics & Computer Technology (5), NEC (5,6,8,9)	Third-party agreements	Action Communication Systems (1), L. M. Ericsson (3, 5, 8), Keycom(3)
ICL	In house, Fujitsu(4)	In house, Logica (4), PERQ Systems(5,9), RAIR(8,9)	In house	In house, Fijitsu (5,8)	In house, Third-party agreements	In house, AT&T (6,8), Mitel(8)
IBM	In house, Intel(2)	In house	In house	In house	Microsoft (4), Comshare (8), others (4,7,8)	Rolm (2), Merrill Lynch (3), SBS (2), Sears and CBS(3)

	外围产品	小型计算机	中型计算机	大型计算机	软 件	通 讯
NCR	In house, Magnetic Peripherals(2)	In house, Convergent Technologies (4)	In house	In house, Microelectronics, & Computer Technology(5)	In house, third-party agreements	Comten(1), Ztel(2), Intel (8)
NIXDORF	In house, LSI Logic(4)	In house	Spartacus Computers (6)	In house, Auragen Systems(5)	In house, Spartacus Computers (6)	In house
OLIVETTI	In house, Hermes Precisa Int'l(1), Lee Data(2,8), Ithaca(2,8).	In house, Corona (2,8), Kyocera (4)	In house, Stratus Computer(2,8), AT&T(8)	IPL(2,8), Hitachi(8)	In house, Digital Research(2,8), Shared Financial Systems(2,8)	In house, AT&T(8), Northern Telecom(8,9), Bolt Beranek Newman(8)
SIEMENS	In house, IBM(4), Furukawa(3), Intel(4), Xerox(6,8)	In house	In house	Fujitsu(8)	In house	In house, Corning Glass (3)
SPERRY	Magnetic Peripherals(2), Trilogy Systems(2,5)	Mitsubishi (7)	In house	In house, Microelectronics & Computer Technology (5), Mitsubishi(7)	In house, third-party agreements	In house, Northern Telecom(7)

①收购；②持股；③合资；④OEM 协议；⑤技术开发；⑥技术互换或特许；⑦合作产品开发；⑧营销合作协议；⑨合作制造

图 3－4 信息技术产业的战略伙伴关系

资料来源：Reprinted from July 16, 1984 issue of *Business Week* by special permission, © 1984 by McGraw-Hill, Inc.

2.有些跨国公司建立战略伙伴关系，则是出于节约投资的考虑——建立全球战略基础设施需要较多资金。很明显，进入一个已经建设好的战略基础设施——无论是分销渠道、服务网络，还是先进技术或制造场所——都可以节约投资，但是很少有

公司认识到这种合作伙伴关系带来的战略自由上的限制。尽管战略合作可以减少开拓全球市场的初期费用，但如果合作伙伴的动机随时间的推移而发生变动，则可能增加战略风险。相当多这样的合作后来都失败了。由此可见，把战略伙伴关系作为暂时的过渡来赢得时间，或是把它作为一种手段来减少全球基础设施所需的费用，这两种情况下的合作会有完全不同的结果。

3. 有些公司则把战略合作视作调节短期竞争优势的手段。比如在某一特定区域，技术上的领先地位就可带来一个短暂的机会，这种情况下的技术合作往往是很受欢迎的。

战略伙伴关系的稳定性

不管建立战略伙伴关系的基本动机是什么，目前许多这种合作关系已经形成了。一旦形成合作伙伴关系，如何有效管理这样的合作又是另外一个问题。许多公司在建立合作关系时经常隐含了以下几个假设：

1. 合作伙伴有相似或互补的动机，因此在选择投资机会、推广新产品、选择生产场所和生产活动范围等方面，应该不会发生利益冲突。但事实最能说明问题，尽管在开始时这类问题比较好解决，但随着经营领域的发展变化（或者出现困难的时候），合作伙伴的动机和优先选择就会发生变化。

2. 即使在技术上或战略上存在强制性的理性约束，合作者也会发现完全履行合约非常困难。各合作伙伴通常有着不同的企业文化，这可能使合作关系从一开始就陷入管理困境之中。这种文化差异在欧美合作和美日合作中最为明显。要想取得合作成功，高层管理者必须始终对合作协约负责，并对合作伙伴在管理方法上的差异给予充分的注意。

尽管存在上述这些问题，许多公司在短期内还会继续维持

战略伙伴关系。

对于这种战略基础设施的认识，还包含了这样一个假设：即公司具有对所有的经营运作进行整合的能力，也拥有充分的营销情报数据来开发和利用战略基础设施。而且，公司还有一套组织方法，为各类管理者（包括分公司经理、中心职能人员、经营领域经理）建立激励机制，使战略基础设施能够有效地运行下去。这将是一个非常复杂的系统工程，我们将在第八章至第十一章中对此进行论述。

战略基础设施为全球的竞争提供了各种前提条件，但对大多数的公司而言，他们不是没有系统地建立这种基础设施，就是在它建立之后未能有效地加以利用。换句话说，和基础设施一样，公司的战略意图对于我们正确理解全球的竞争动态是十分重要的。

战略意图：全球竞争的动力

到目前为止，我们的讨论还只是集中于进行全球竞争所需要的"武器"的性能上面。但是我们必须认识到，全球竞争的结果不仅取决于各个选手拥有的军火库的大小，还取决于他们如何有效而有创造性地运用所拥有的武器。不同竞争者的战略意图或者是他们的长期目标，可能和各自军火库的大小和武器质量同样重要。我们应该把战略意图（Strategic Intent）和战略区分开来，"意图"是指长期的目标和方向，而不是指具体的计划。比如，日本的一家挖土机制造商——小松制作所，就把自己的战略意图（长期目标）定为"包围卡特匹勒"，卡特匹勒是当时世界上最大的挖土机制造商。这就是小松制作所 1965 年的战略意图，尽管那时它的规模很小，甚至在日本国外都没有市场。当时

它的技术相对也是落后的，产品范围和设计样式都还很少，它不可能制定出在1965～1980年超过卡特匹勒的具体计划，但它的目标是清楚的：**成为该行业的大哥大**，也就是说要打败卡特匹勒。由此可见，对一个公司而言，战略意图就是要瞄准目前还不能进行详细计划的目标。必须把战略定位（战略意图）和战略计划及具体的战略措施分开。战略意图使公司不断构建层层的竞争优势，以便实现长期目标。这就是在1965～1982年间，小松制作所准备击败卡特匹勒时所做的事情。本田公司也是如此，它在1950年就设想要占领全球市场，而那时它仅仅是一个小小的修理铺，只有50名员工。公司的战略意图使得它可以超越常规地考虑其资源和竞争优势，从而最富有创造性地来配置其资源。我们在下面将看到这一点。

建立多层竞争优势

在我们的研究中，我们可以根据不同的战略意图把企业分为三种类型——**全球主导型企业**，这类企业企图在全球市场上取得支配地位，即使它们起初可能并不具备实现这个目标的战略基础设施；**国内防御型企业**，这类企业力图维持在本国市场的主导地位，哪怕它们在多国市场上也占有相当大的份额，以及**当地化企业**。由于战略意图各不相同，这些公司即便在战略设施没有明显差异，它们竞争的方式和利用竞争优势的方法也会大有不同。

我们以彩电行业为例来分析因战略意图不同而给建立和维持全球竞争优势造成的影响。我们发现日本的彩电制造商关心的是建立和维护全球性的主导地位，但RCA、詹尼士、通用电气等公司则主要是关心维护国内市场，飞利浦公司和法国的CSF Thompson公司则只关心其当地化的目标。从1970年开始，每

一类集团都利用其不同的竞争方式，调节其资源配置。15 年之后，在国际竞争的舞台上每一集团都得到了不同的结果。我们将通过对彩电行业 1970～1985 年间主要竞争者竞争态势的分析，来证明战略意图在理解全球竞争动态中的重要作用。

全球竞争基础：多层竞争优势

家用电器行业内的日本企业，一开始就把谋取全球市场上的主导地位作为其战略意图，但是 60 年代初，它们的战略基础设施基本上还没有超出日本国内的保护性市场。在 20 世纪 60 年代，它们主要是黑白电视机出口商。到 1967 年，它们已经成为全球最大的黑白电视机生产商。到 70 年代，它们已经缩小了与其他竞争对手在彩色电视机方面的差距。日本生产商利用其廉价的劳动力获得了成本优势，在美国市场赢得了一定的份额。一旦它们获得一席之地，它们马上在工艺和生产技术上大力投资，以获得规模和质量优势。这样，到 70 年代早期，日本企业的优势就不仅来自较低的劳动力成本，而且还来自优良的加工技术带来的高品质和可靠性。

日本制造商认识到，劳动力成本和技术方面的优势不会维持很久。汇率变动、劳动力成本上涨以及技术的更新也使得它们所拥有的竞争优势很脆弱。在整个 70 年代，日本制造商不断增加投资，以求在全球市场获得强有力的品牌优势，并建立完善的分销渠道，从而又增加了一层竞争优势的保障。

要使全球分销渠道和品牌优势发挥作用，就意味着要高效地利用分销渠道。为此，日本人通过缩短产品生产周期和拓宽产品系列来不断强化其销售渠道。这样，到 20 世纪 80 年代早期，日本的竞争优势已经经历了三个阶段的演变：首先是低成本的资源优势，其次是低成本和高质量带来的技术优势，最后演变

到在家用电器领域的分销渠道和品牌优势。这种全球主导型的战略意图为建立策略性优势奠定了基础，通过充分利用资源建立了“多层竞争优势”。今天，日本在家用电器领域的地位已经非常稳固。

国内防御型企业

RCA公司是采用国内防御型战略意图的典型企业。RCA拥有绝大多数的彩色电视机专利，可以说是“彩色电视机之父”。但是，RCA公司并没有向海外市场投资，它向日本企业转让了部分专利许可，并在小型彩电市场上向日本人作出了让步。RCA公司为自己的选择沾沾自喜，它认为自己不仅保护了美国的国内市场——这是它的国内基地，而且保护了这个市场仅有的一部分，主要是高价电视机市场。结果，RCA公司为日本企业让出了一个位置。RCA没有意识到日本公司在美国的长期目标，结果被蒙蔽了。在其他一些以美国市场为基地的制造商身上，也发生了同样的事情。如詹尼士公司和通用电气公司，它们没有开拓全球市场的战略意图，而只是定位于国内市场。

日本人的威胁在1975年、1976年已经相当明显了，但是仅仅关注国内市场份额的美国企业未能及时做出反应。他们相信日本的优势来自于廉价劳动力，于是纷纷把制造厂转移到国外，同时它们也努力寻求政策保护。但即使成本得到控制，这些公司（RCA、詹尼士、通用电气）仍然很危险，因为它们没有认识到日本企业竞争优势转移的本质。在美国公司与日本企业成本上的差距填平之后，日本公司的利润基础仍然通过在品牌上的投资而得到保障。那些一贯从国内市场和产品本身角度来考虑全球竞争的美国企业，无论如何也搞不清楚，日本人当初为什么要投资购买在他们的专利。

一旦在美国以外的市场上向日本作出让步，美国电视机制造商在其国内市场上也无力抵抗日本企业。尽管詹尼士和RCA仍然主导着国内的彩电行业，但它们在其他地方没有任何有影响力的份额。由于没有可供选择的其他竞争场所，这些美国企业被迫在自己家门口防守，在惟一的利润保障区内为每一份市场份额而斗争。

当美国电视制造商在国内市场削减价格时，它们所有的销售份额都要受到降低利润的压力；与之相反，日本的企业由于实行全球化经营，美国市场仅仅是其全球业务的小一部分，降价造成的整体利润损失并不太大，所以他们敢于打价格战。

当然，我们并不认为美国的电视制造商将在全球竞争中彻底屈服。政府的贸易政策或者公众的选择态度可能会限制外国企业的渗透。面对贸易制裁的威胁，或者是对垄断行为的指控，全球化竞争者可能会放弃最后一击，尤其是当该经营领域已经发展成熟，不再在公司的经营计划中处于中心地位的时候。同样，国内制造商的利润尽管在不断缩减，但是如果该经营领域和其他经营领域有密切的相互依存关系，他们也会尽力支持这一领域的发展（例如詹尼士公司的电视产品和数据系统产品）。高层管理者也可能会认为某一经营领域的成败将影响公司形象，从而努力维持该经营领域（这可能是通用电气公司一直没有放弃电视机行业的原因）。然而，寄希望于外国公司不会接管美国市场，这很难给西方公司带来安慰。电视机只是美国家用电器市场的一块砖头，日本企业的目标却是要推倒整堵墙。例如，由于在电视机领域面临严重的竞争威胁，很少有美国公司会有余力和心情来发展录像机业务，而今天录像机却是日本很多家用电器公司的主要利润来源。

只关心防御国内市场的公司一般是短视的，看不到竞争对手的战略意图。企业只有掌握了对手的意图之后，才会明白自

己在全球竞争中的薄弱点，然后才会仔细考虑可能的策略。如果一个竞争者只有防御意识，而不能深刻理解战略意图的作用，他就只能永远跟在别人后面。

当地化企业

众所周知，荷兰飞利浦公司的业务遍布世界各地，几乎无处不在。像其他老牌的跨国公司一样，飞利浦公司的成就得益于它广泛分布的国际销售网络，这往往是美国公司所缺乏的。但我们研究材料表明，只有这个优势还远远不够。在迎接日本企业的挑战时，飞利浦公司还存在一系列问题。

日本直到1970年才开始向欧洲出口彩色电视机。根据他们与欧洲电视制造商签订的许可证协议，日本只能出口小屏幕电视机。对于愿意在欧洲进行生产的日本企业则没有这个限制，但是同时也规定：在欧洲的日资企业，其产品出口到欧洲其他地方的比例，不得超过其总产量的一半。由于法律限制日本生产商向零售商提供成品电视机，它们就改为销售显像管。因此，1979年尽管欧洲在彩电领域只有20万台的贸易逆差，但在彩色显像管上的贸易逆差却高达270万只。通过在当地大批量集中制造这些产品，日本制造商非但没有触动保护主义者的神经，而且利用了来自美国和日本的经验，实现了规模经济。

然而，正如他们不满足于只做美国产品的配件供应商一样，日本企业也不会在欧洲满足于这样的地位。他们要建立自己的品牌，日本的索尼、三菱和松下公司都在英国建立了自己的制造厂。当英国人害怕日本人会替代当地企业完全占领它们的市场时，东芝和日立就直截了当地找了个英国合作伙伴。在把生产线从远东转移到欧洲的过程中，日本厂商在成本和质量上都付出了代价，但他们认为这种代价是可以接受的，这是为了在欧洲

建立强大的销售网络和自己的品牌形象所必须付出的代价。

如果我们比较一下日本企业进入美国的战略和进入欧洲的战略，就会发现两者在运作策略和时机安排上都是有区别的。但长期的战略意图却是相同的。在两个市场上，日本企业竞争优势的演变也是类似的。无论是在欧洲还是在美国市场上，日本企业都在市场上找到了突破口——如小屏幕电视、在美国市场的组装配件以及彩色显像管等等，这些都为日本企业进入该经营领域找到了可乘之机。

飞利浦公司想在成本上展开竞争，但相比于 RCA 和詹尼士，它遇到了更多的困难。首先，欧洲的电视机工业比美国的电视机工业更加分散，当日本企业进入欧洲市场时，欧洲市场上有两倍于美国的电视机制造商，但是其规模都比较小，他们为各国市场上的有限份额争战不休。

另一方面，欧洲各国政府并不鼓励企业利用海外资源，或者通过停工、减员、产量调整等方式来使生产合理化。欧洲的电视机制造商在竞争中遇到困难，却转而求助于政治上的解决途径。从理论上讲，由此造成的保护主义给了它们一些喘息的空间，以缩小他们与日本制造商的成本差异。但由于他们仅仅局限于局部的、工厂层次的改进，他们和日本企业在成本和质量方面的差距仍在扩大。保护主义使得它们不愿投资以彻底解决成本方面的问题。与此同时，日本的制造者正在兼并欧洲的小型生产厂家。

1976 年，欧洲的电视机总产量是 300 万台，但只有飞利浦的产量相对较大，使其能够抽出一部分资金，投资于生产自动化及产品和配件的合理化。尽管这样，但它的制造却是分布于 7 个欧洲国家之中的。因而它不得不奔波于一国又一国，一部门又一部门，一个团体又一个团体之间，企图说服他们放弃保护主义，但又要支持欧洲竞争者的发展。飞利浦还不得不对付那些

独立子公司的问题,他们企图在生产制造和资金投资上搞完全自治。1982年,飞利浦是世界最大的彩色电视机制造商,并几乎消除了同日本制造商之间的成本差距。即使这样,经过将近10年的努力,它的合理化计划依然没有完成。

飞利浦公司在全球竞争中仍然是很虚弱的,因为它在把各地区子公司编组成一个统一的全球竞争队伍时遇到了很大困难。低成本和国际销售网络是飞利浦进行国际竞争的两个最主要的因素,但它还需要各地子公司的战略合作。

飞利浦的各国经理为各自在营销和战略上的独立性而相互嫉妒。由于他们局限于单一市场的竞争,各国经理对自己在全球竞争中的薄弱环节不能认识清楚。他们既不能充分理解,也不能全面分析全球化竞争对手的战略意图和市场进入策略,也不能估计出外国竞争对手在当地市场争夺份额时所能利用的全部资源——包括国外资源。

在这样的管理压力下,飞利浦公司就冒着很大风险,他必须在地区经营的基础上应付全球竞争。而它的日本对手则可以“轻松地摘取”有吸引力的市场,却不用害怕它的多国竞争者会集中全部资源,在关键市场上进行报复。

三个例子的比较

基于对彩色电视机行业竞争结构演变情况的分析,我们可以得出以下结论:日本企业开始时几乎没有(或者很少有)什么战略基础设施的优势,而美国企业,特别是RCA公司,则拥有绝大多数的专利技术,飞利浦公司则具有市场营销和生产制造方面比较健全的基础设施。在20世纪80年代,松下公司、RCA公司和飞利浦公司的战略地位发生了剧烈的变化,这可以通过分析三家企业在建设和利用战略基础设施上投资的多少来解

释。RCA公司从没有做过这方面的工作,因而在美国市场上对于日本的侵入行动没有任何办法。它几乎没有任何有利的场所来打一场竞争之战。另一方面,飞利浦公司则未能充分利用其战略基础设施。RCA公司和飞利浦公司都低估了日本的竞争优势,它们的注意力仅仅集中在战略基础设施的某些构成要素上,像产品质量和成本,而且不断转移重心。他们对日本企业竞争能力发展的整体模式没有能够全部领会,因为他们没有将日本竞争者的战略意图作为分析它们的策略行动的基础。另一方面,精心设计的明确的战略意图使日本人能够及时抓住了机会,并建立起一个前后一致的竞争优势模式。

在全球竞争中,需要及时发现有利的机会,并充分利用这种机会。竞争优势的含义取决于管理层如何解释它,就像日本竞争者在家用电器领域中那样。日本企业把低价位产品市场作为打入美国市场的"一个薄薄的楔子",而RCA公司则没有把它视作威胁。因此对于同样的行业信息,两组管理者可能会对机会和威胁作出不同的解释,这完全取决于"战略意图"的整体框架,而由此带来的资源配置模式的差异可能会改变竞争模式。有人认为,如果所有的主要竞争者都是在国内防御型战略意图下行动,那么目前的行业结构和竞争结果可能也完全不同。这种观点认为我们应该突破行业结构特征及竞争者战略基础设施的限制,而把注意力集中到竞争者的战略意图上来。当然,我们可以假设,全球性竞争可能在第二章所定义的"全球性经营领域"中更为常见,并且在拥有全球战略基础设施的竞争者当中发生。但我们不能排除这样的情况,即使是那些采取全球主导型战略的竞争者,也愿意抓住各种可能的机会,形成自己的市场份额。

全新的分析

在战略基础设施和战略意图之外，我们还想要着重分析跨国公司进行全球竞争的能力——有组织地对各种战略行动进行综合能力，并提出分析新兴全球竞争模式的理论框架。在这一章的余下部分里，我们把注意力集中在竞争中各种新兴模式的分析框架上。我们将在第八章到第十一章从深层次分析组织的要求。

市场份额的概念

几乎所有的管理人员都会承认市场份额和盈利能力之间的联系，这种联系隐含的逻辑关系可以简单表述如下：对于竞争者而言，市场份额可以在某种程度上代替销售总额，而销售总额又可以表明企业的成本水平——因为企业的内部学习可以不断降低单位成本。因此，拥有高市场份额的企业可能也是低成本的生产者，而低成本的优势提供了较高的利润。尽管这个逻辑在许多行业都是有效的，这已经在本章证明过了，但销售总额并不总是低成本或者是高利润的合适的代名词。全球的生产和营销系统决定了利润率。一个市场上的总成本并不仅仅依赖于销售总额，它受到其他许多因素的影响，比如汇率的变动。在全球竞争的环境中，我们要认清“市场份额与盈利潜力”之间的联系的局限性。

市场份额是一份保险

在全球竞争中，各个子公司之间互相支持市场份额之争的能力是一个重要因素。为了达到这个目标，跨国公司在所有的关键市场上以及主要对手的利润保障区内都应该有一个最低的市场份额。比如，一个以美国为基地的跨国公司在日本的市场份额可能并不能为它带来利润。但这却可以使它在竞争对手的利润保障区（日本）采取价格行动，以对抗日本公司在美国的行动。换句话说，由市场结构所决定的在一国市场上的最低市场份额，也是保护自己的利润保障区所必须的条件。从这个意义上讲，跨国公司在争夺市场份额时，实际上是在“交换人质”。

市场份额可以维持成本的竞争性

也许很多企业都想要知道，为了维持最小的经济规模，关键的研究开发规模，或者一定的管理结构，他们在一个经营领域中必须获得的最小全球市场份额应该是多大。在一些行业中（比如，在计算机和半导体行业），为了支撑研究开发方面的投资，最低的市场份额的要求变得越来越重要。因此，一些企业把制造份额和市场份额的概念截然区分开来。比如在美国，85%以上的微波炉是由日本厂家制造的，而按照日本企业的看法，这个市场份额还不到40%。同样，在录像机领域，100%的产品是由日本厂家生产的，但它们认为只拥有不到30%～35%的市场份额。维持成本竞争性的需要正在迫使企业把“制造份额”和“市场份额”的概念区分开来。

国内大市场份额的脆弱性

从本章的论述可以看出，单一市场竞争者，或者虽拥有多个市场但各地独自为政，不进行战略合作的企业是非常脆弱的。RCA 在美国市场上就很软弱，尽管它在国内彩色电视机市场上拥有最大的份额。飞利浦公司也将面临同样的问题，如果它不在各国市场之间进行战略协调的话。在全球竞争中，一心努力拥有很大的国内市场份额，而不从全局来考虑问题，很可能会因小失大。

关键市场的概念

本章讨论的中心问题实际上是关键市场的概念，换句话说，为了对抗那些能够在不同市场上相互援助强大的全球竞争者，企业本身也必须是一个多国市场的竞争者。当然，这并不意味着企业必须在所有的市场上都占有份额。但是最起码我们应该在关键市场上努力竞争，一般而言，关键市场包括：

1.该经营领域中，是主要竞争者利润保障区的市场。

2.容量较大，包括主要消费者的市场。

3.竞争强度允许有合理边际收益的市场。

资源分配

对于目前大多数西方企业广泛运用的资源配置方法需要进行重新考察。从资源配置的角度看，跨国公司则经常被视作战略经营单位(SBUs，Strategic Business Units)的集合。在许多企业，它们也被称作战略计划单位(Strategic Planning Units)。每

一个这样的单位都可以看作是具有一定竞争使命的、独立的经营领域。这表明资源分配是基于各单元的使命进行的。但是，战略经营单位模式和资源配置方法并不能使一个跨国公司在核心技术、销售网络和品牌创造等方面进行有效的资源配置。因为这里的每一项都可以跨越好几个战略经营单位。

核心技术

通常来讲，跨国公司划分战略经营单位的依据是其产品——市场组合。通过这种方法来划分战略经营单位和配置公司资源，低估了能跨越不同产品—市场组合的核心技术的重要性。例如：本田公司就可看作一个多角化经营企业，其产品之间看起来相关性并不很大。其中包括汽车、摩托车、雪地车、外用发动机、田间耕作机、发电机、割草机等等。看了这一长串不同产品领域的列单之后，任何人都会发现其在核心技术上的共同点——发动机技术。如果本田公司按照战略经营单位的模式运作，它将如何分配自己的资源？如果本田公司认识到自己是以发动机技术为核心，其他产品市场都围绕这一核心展开，它又会如何配置自己的资源？两种资源配置方式之间会有什么差异？考虑这些问题是非常重要的。图 3－5 向我们展示了本田公司的实际情况。其实，本田公司各种产品不光在技术上有一个共同的核心，而且也共同分享一个著名品牌。它在电视广告中用很有趣的方式吸引顾客，首先提问："如何把六辆本田放到只有两个车位的车库中去呢？"然后广告展示了本田的一系列产品——汽车、摩托车、雪地车、割草机、外用马达和一个发电机，它们都共有一个品牌。

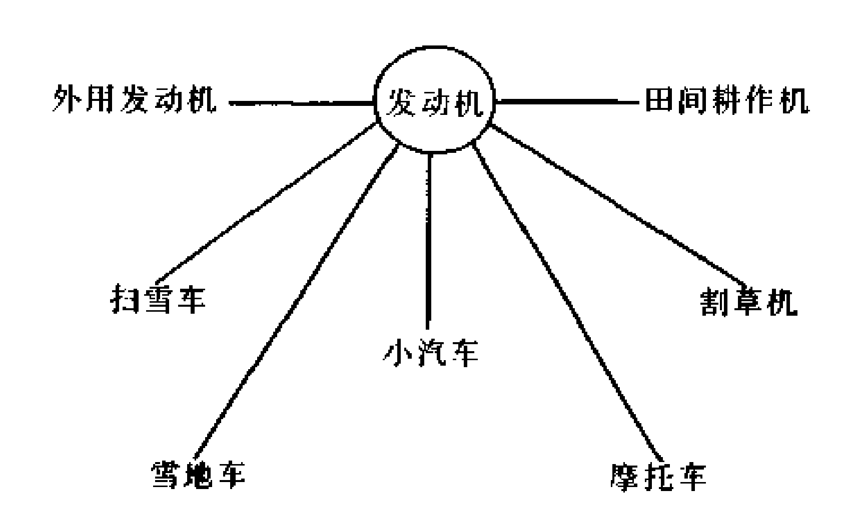


图 3-5 利用核心能力:本田公司

核心技术的例子很多:像通用电气公司的压缩机和小型马达技术;飞利浦公司在光盘和计算机辅助设备等多个领域的光学记录技术;飞利浦和松下公司的半导体技术等等。我们面临的问题很简单:为了在 R&D 领域和制造领域获得合适的全球规模,必须突破战略经营单位的框架,把资源直接分配到核心技术上去。过分依赖战略经营单位的结构可能会导致向核心技术分配的资源不够充分。因为没有哪一个战略经营单位会寻求"大规模全局性投资",他们的投资活动只是出于本战略经营单位特定的需要。例如,为了合理分配资源,松下公司就不得不对半导体技术进行集中管理。这在松下公司的组织结构中是一个例外,通常它的各产品分部都拥有很大的自主权,采取典型的 SBU 结构。但是因为没有哪一个战略经营单位愿意在半导体技术上单独配置资源,松下公司只能对该技术实行集中管理。

经营范围

由于新的竞争模式不断出现,我们将不得不重新思考:以往

	A	B	C	D	E	F	G	H
通用电器(GE)	×	×	×	×	×			
惠而浦(Whirlpool)		×						
美泰戈(Maytag)								
阳光(Sunbeam)								
RCA								
顶点(Zenith)								
松下(Matsushita)								
索尼(Sony)								
三洋(Sanyo)	×		×	×	×		×	

注:

A:小型家用电器　　E:光碟机

B:大型家用电器　　F:游戏机

C:收音机/高保真设备　　G:个人电脑及附属设备

D:电视　　H:家庭娱乐/安全设备

图 3-6　美国新出现的分销模式

把注意力放在独立的经营领域之上,而不是放在一系列经营领域之上,这种战略是否可行? 图3-6显示了美国耐用消费品市场的情况。我们列出了一系列"独立"的经营领域——小型家用电器、大型家用电器和收音机等等。惠而浦等公司(Whirlpool)只在其中一个经营领域内开展活动。与之相对,松下、三洋等企业的经营领域则几乎跨越整个系列。这一系列的产品和经营领域是长期耐心经营的结果,因为它们相信,在整个分销链中,经营一系列产品要比只经营某一产品更能获得销售、后勤和品牌方面的优势。通常在这样的情况下,仅仅在单一市场上经营的企业,如美泰戈(Maytag)和惠而浦,并不把三洋看作一个威胁,只要三洋不到它的产品市场上去推销产品。但三洋仍会通过调用其他领域中所得的现金来互相援助,稳固其地位,最终侵入美

泰戈或惠而浦的地盘。例如:它可以利用来自彩色电视机或录像机领域中的资金,来支持其在大型家电领域争夺市场份额。

我们很容易理解,只经营单产品的企业(像美泰戈和惠而浦)很难把三洋和松下视为潜在的竞争对手。然而,通用电气在1980年就已经进入大多数经营领域,为什么它没有对日本企业发起攻击?从70年代起,通用电气采取了战略经营单位的组织形式。每一个经营领域都是一个独立的战略经营单位,或者包括几个战略经营单位。个战略经营单位的经理都是根据该单位的绩效进行评价的,在战略经营单位之间相互援助则表明一个经理要作出利润牺牲——即绩效的下降——来帮助另一个经理。因此没有谁试图进行合作去对付三洋或松下带来的威胁。最终结果是每个战略经营单位慢慢都变得无利可图了。尽管通用电器在国内市场上拥有很大的份额,但在竞争对手的不断攻击之下,它也不得不在一个接一个的市场上作出让步:开始时卖掉了小型家电的业务,然后又决定退出收音机、电视机、录像机等领域,转而主要从日本和韩国供应商的手中取得这方面的供应。通用电器的例子给了我们很大的启发,我们有必要再一次强调理解产品系列的必要性和战略经营单位的局限性。

战略经营单位方法的局限性

尽管战略经营单位的组织形式曾经取得了很大的成就,但是从上面有关核心技术、核心分销网络和品牌建设的分析可以看出,我们需要重新考察各种方法的相关性和充分性。例如,在核心技术投资、核心分销网络和品牌建设投资方面的时间限制,与生产制造投资或产品市场投资的时间限制是不同的。战略经营单位的方法强求各类性质不同的投资在时间安排上取得一致,这种做法是不适当的。这就向大多数跨国公司提出了一个

根本性的问题:资源分配的方法体系——无论是战略经营单位方式还是类似的单向考虑方式——是否已经能够充分满足竞争需要?或者企业是否应该从一个多维的角度来考虑资源分配过程?我们认为,所有复杂的跨国公司对于资源分配都应该有缜密的多维视角——不管是资源配置过程中的基本分析单位(比如产品-市场组合、技术、销售渠道,以及品牌投资),还是高层管理者使用的时间框架,都不能仅仅满足于单向静态的某一种模式。一般而言,销售渠道和技术方面的投资要比生产制造和产品市场的投资有更长的时间周期。

子公司与母公司的关系

子公司的战略使命,往往是由总部根据在某一时点市场竞争的需要而决定的,而且不断发生变化,这样一来资源分配的过程就被变得更加复杂。本章中已经指出,在管理生产制造和营销系统时,子公司的自主性可能不得不受全球战略利益制约。这意味着资源配置和战略控制的结果很大程度上取决于"子公司与总部的关系"。换句话说,就是取决于各子公司如何同总部打交道,这就说明了协调子公司与总部关系的重要性。

动态的全球竞争

全球竞争的动态特征要求我们超越一个经营领域内部的结构特征,而要把注意力集中于竞争者潜在的动机之上,全球化竞争者必须做到以下三点:

1.建立一套生产制造和市场营销的战略基础设施,通过生

产制造系统来协调现金流量平衡,通过市场营销系统来协调价格和利润。同时,要认识到建立一个覆盖多个国家市场的生产制造系统和营销系统的成本,以及可能带来的利益。而且必须认识到,仅仅通过技术或生产制造获得的竞争优势(主要是成本优势)具有一定的局限性。

2.我们要认真考察竞争对手的战略意图,而不是简单地对其策略性活动做出反应。如果一方企图控制全球市场,另一方坚持保护国内市场,那么即使两者的资源状况是平衡的,面临的行业特征也相同,两类竞争者在竞争中也会有明显不同的表现。

3.为了提高竞争力,按照全球竞争的要求分配资源,我们也要重新考察许多管理中经常应用的概念,分析其隐含的意义,包括市场份额的价值,资源分配的方法体系等等。换言之,我们必须问自己:**我们是否需要新的竞赛规则?**

第四章

对东道国政府政策的反应

在前几章里，我们忽略了东道国政府的影响力，假设存在着自由的市场、可自由流动的商品和资金、自由的投资机会及撤资机会，以及世界范围内的跨国战略协调。但很显然，这种简化的假设仅仅是为了分析方便，因而不太现实。

东道国政府显然在千方百计地限制跨国公司的自由。其外贸政策通常是：对制成品提亏关税以限制其进口；要求跨国公司的进出口保持平衡；强制跨国公司在国内生产的商品满足地方性需求；要求最低出口量或者要求出口/总产出以及出口/国内销售额保持一定比率。东道国的价格控

制政策，则广泛应用于从药品到卫生洁具的各种产品，从而常常对跨国公司的全球性战略造成巨大的破坏。东道国的政府采购政策及手续、技术标准、产品认证政策以及其他看似无关紧要的管制可以造成贸易的非关税壁垒，从而阻碍整个行业市场的全球化。东道国的行业结构和竞争政策往往会限制投资机会或认定通过收购实现一体化的行为是非法的。在一些极端的情形下，母国或东道国政府的反托拉斯法可能会迫使同一企业在不同国家的子公司之间展开激烈的竞争，几十年来滚动轴承行业的蒂姆肯公司（Timken）各欧洲事业部的竞争即是明证。更为常见的是，东道国的投资政策及其对撤资的限制极大地束缚了全球性竞争者的战略自由度。

同样，外汇管制制度将现金锁定于特定的国家中，破坏了资金的交叉流动，使得积极的全球化市场组合管理成为泡影。一些欧洲公司，如罗恩·波兰克公司（Rhône Poulenc）及大众汽车公司，在巴西拥有盈利丰厚的经营项目，但却发现将资金从巴西移出用于全球其他地方十分困难。税收政策也改变了各种战略选择的相对吸引力并且提高了一体化或战略协调的成本。

总之，东道国政府往往会限制一体化经营方式及战略协调的范围，并且他们总在改变着各种战略选择的相对吸引力。

然而，偶尔也会发生东道国政府按照跨国公司的意愿，改变竞争态势，从而对跨国公司发生正面影响的情形。比如，对出口导向型投资的补贴使得一体化战略更加吸引人。东道国政府还可能会保护某些跨国公司免受全球性竞争压力的伤害，比如给予这些企业国内市场的优先进入权，有时还给他们找一个东道国内的合作伙伴。这一伙伴关系可能延伸到分享技术。在许多国家尽管这意味着跨国公司技术的单向流动，但在一些发达国家或像印度那样技术上相对成熟的发展中国家，却带来了跨国公司和公共研究机构在工作上的互利互惠。

因此,跨国公司的最高管理者不应仅仅将东道国政府看作是其全球性战略自由度的一个障碍而不惜任何代价地加以回避。有时这些政府会通过市场进入优先权、出口信用证及补贴来帮助面临全球性竞争的小跨国公司。对于那些较小往往也是较弱的跨国公司来说,主动放弃一些战略上的自由以取得东道国政府的支持来增强竞争力量是值得的。可见,东道国政府既可能妨碍又可能有助于跨国公司的全球战略,这取决于其政策及跨国公司的战略选择。

因而在全球经营领域中,对东道国政府的目标、政策以及行动的分析应该成为企业战略形成过程中不可分割的一部分。具体地讲,两个相关的问题对于本书的展开至关重要:

1. 东道国政府从总体上影响行业结构,从而使得适于跨国公司的战略选择及其相对成本发生了改变。因此,分析东道国政府政策为什么以及如何对全球性行业的竞争结构发生影响是很重要的。

2. 对于一个特定的企业来说,东道国政府可能会非常具体地影响到其经营领域的运作,这可以在前面几章里概括的一体化—当地化方格图上反映出来。具体地讲,对于基本结构性动力(见第二章)及竞争性动力(见第三章)向一体化方向推动的那些经营领域来说,东道国政府的政策可能使得这些经济的和竞争的动力变得迟钝,甚至向相反方向转化。在这种情形下,这些经营领域尽管受到一体化方向的推动力,仍不得不在很大的程度上以当地化方式运营。换句话说,单纯从经济的和竞争的条件角度考虑应采取一体化的经营领域却可能要么以当地化模式进行管理,要么在全面认清一体化与当地化之间复杂的利弊关系之后进行管理(见图 4-1),这是由各种条件决定的。

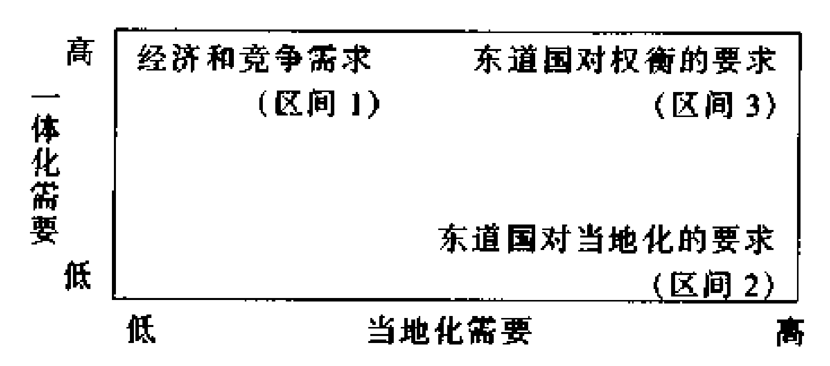


图 4－1 在一体化方格图中经济的、竞争的需求与东道国要求的差异

然而政府政策几乎总是与一般性的分析相抵触。国内经济和政治形势的多样性及国家政策的多样性就破坏了进行一般性分析的企图，尤其是当政府试图通过跨国公司来推行那些与跨国公司几乎无关的政策时，比如，在马来西亚，马来族人试图融入由中国人与印度移民占主导地位的现代经济中去；墨西哥制度革命党试图包容墨西哥所有的政治派别，以防止出现真正强大的反对党；法兰西戴高乐主义者关心“伟大”、军队主权及战略上的独立性，等等。我们无法对此作出一般性的分析比较。

这种复杂的多样性使得跨国公司的管理者们难以对东道国的政策进行分析。另外，在分析政府对跨国公司战略的影响时，仅仅考虑到政府政策的表象——正如他们将这些政策理解为投资信息、外贸规章制度、税法及外汇管制条例一样——是不够的，这会使跨国公司经理们降低对政府政策反应的敏锐性，从而减少影响政策形成的机会。尽管政治性分析没有限制，但在某些情形下，对细节进行分析是至关重要的。1972～1973 年间，在就建立一个重要的新厂进行商谈时，福特公司的经理们细致地分析了西班牙的社会结构及可能的政治进程，从而较为准确地预测了西班牙将从佛朗哥的独裁统治平稳地转变到适中的民主制度。与此相反，Mitsui 与 GTE 则放松了警惕，在伊朗大规模的进攻压力下被击垮。本书不想讨论政治，关于这方面自有

详细的文章探讨,本书也不想进行有关投资金额、税法等方面资料的编辑,因为这也可参考的其他资料。

现在,我们来分析东道国政府政策对跨国公司全球政策的影响。简单地说,政府政策由以下三者定位:(1)政策所影响的行业性质,既有经济方面的(如何和为什么该行业是国际性的),又有战略方面的(出于一定的战略上和军事上的考虑,为什么国家的控制是或不是重要的);(2)从世界范围的需求角度来讲,行业的发展阶段(从诞生到消亡);(3)该行业中该国及其国内企业的相对竞争力。特定的地理状况(面积、国家所处的位置)显然也会起作用。

在那些决定政府政策影响范围的各种因素的基础上,根据跨国公司所追求的战略,就可以从利益融合或对立的角度来评价政府政策与跨国公司或适合或抵触的潜在可能性,从而就可以分析出在政策的影响下可能的行业结构。据此,本章分为三个部分:(1)弄清东道国政府所关心的问题及其动机;(2)评价与跨国公司利益相一致或相抵触的潜在可能性;(3)提出应付政府政策的管理措施。分析的大部分内容在第二节即最长的一节中,而结论则在第三节中。

我们的研究重点放在那些在全球性竞争中起关键作用的国家上,这是出于其市场规模,其当地公司担任的角色,这些国家所能提供的地缘优势(例如廉价的劳动力或能源)及这些国家与世界经济的融合程度。与非工业化国家及国家内部贸易相关的特殊问题及政策不包括在这里。本章的讨论主要适用于工业跨国公司,而不是那些开采资源的活动(这在其他领域已有大量研究)或那些国际性服务机构,如金融机构、运输行业之类,尽管这里提出的方法与服务领域有某种程度的联系。

了解东道国政府

东道国政府所关心的问题

为了界定这些问题，有必要将政府对行业全球化的关注与对跨国公司的关注区分开来。尽管有时没有跨国公司的存在，全球一体化也会通过独立的生产商、外贸商与分销商的交易而发生，政府也会对此表现出某种形式的关心。另一方面，只要行业中存在跨国公司，无论它们是否以当地化的模式运营，都会引起另外一种形式的关注。因而在电子、汽车及医药等全球性行业中存在着大量一体化经营的跨国公司，同时存在着这两种形式的关注。

对全球性行业的关注

首先，我们考虑与国际贸易密切相关的行业，即使这些行业中并不存在跨国公司。政府对这些行业关注的中心点是调整生产者与客户之间的利益冲突以及调整国际间的竞争。

激烈的国际竞争呈现在政府面前的是相互间明显的经济依赖性。自由的国际贸易则加快了国内经济对于竞争性需求的调整。而这种调整对一国内的不同群体有不同的影响。自由贸易使消费者受益而使国内生产者受损，保护主义则反之。尽管现在几乎所有政府都承认自由贸易具有整体利益并且有必要进行相应的调整，但他们关心的是其公平和效率。公平问题决定着衰退行业的调整：在衰退行业中如何将调整费用分摊到工人、投

资者与消费者身上？效率问题左右着对于新出现的市场机会进行调节:如何有效地追求这些机会？私营企业会自行其是吗?

对跨国公司及子公司战略协调的关注

在多个市场上经营的竞争者比起一体化的跨国公司或简单的自由贸易者来讲,通常较少引起政府的关注。当他们主要为国内市场服务而进行投资时,其投资的特征及可行性很大程度上要由地区状况来决定,而国内子公司对政策的反应大致类似于本国公司。只有它们可采用的战术配合及其在其他国家投资的经营组合才将跨国公司子公司与其国内竞争者明确地区分开。特别是在面临风险时可能采取的行为,两者会有所不同。

当跨国公司的管理者意识到将会发生全球性竞争时,跨国公司就会对此做出反应。意识到这一点,东道国政府惟恐其国内市场可能会变为一个战场,因为在这个战场上,跨国公司的市场参与和目标将会被对付其他竞争对手的总体目标所驱动。这样,反而造成跨国企业与国内的企业之间的不公平竞争。具体地讲,当一家跨国公司卷入激烈的竞争并在一特定国家内压低价格以阻挡其全球性竞争对手时,结果往往是该国国内弱小的竞争者首先成为受害者。

对跨国公司一体化战略的关注

当国际性竞争盛行——并且一旦一个国内子公司成为全球一体化网络的一部分时——国际一体化状况很大程度上取决于

子公司的绩效和经理人员对经营战略的选择。[①]。在这类情形下，政府关注的问题很多。

政府担心，跨国公司有可能为了对付来自劳动力、能源及原材料价格方面的竞争而很快将其生产厂址移至低成本国家，正如第三章我们所讨论过的。跨国公司具有强大的在全球范围内收集信息的能力因而他们很容易知道哪些地方最能获利，而且其多国性的本质特征又使其很容易地重新设厂而不必对任何国家作出特别承诺。这种做法在一体化跨国公司当中是否广泛并不重要，重要的是它对当地经济的影响[②]；这可能更加引起政府的关注。

跨国公司的一体化还加剧了东道国对政治依赖性产生的恐惧。全球性经营的一体化跨国公司为一个国家对另一个主权国家的政策施加影响提供了手段。从一家美国公司的子公司由阿根廷向古巴出口汽车零件到广为人知的西伯利亚天然气管道禁运，国家之间通过全球性行业及跨国公司发生冲突的例子不胜枚举。而仅仅是该行动的潜在可能性即产生了依赖性，并为东

---

① 在某些情形下，子公司的"经理"不再是其地方性管理者，因为生产和运送计划都是集中管理的，市场营销策略等也是集中协调的。

② 寻找低成本生产地点的做法并不是放之四海而皆准的。在某些行业，比如医药行业，其生产劳动力成本并不很重要（与研究及开发推销、工程及市场营销成本相比），而且生产所需的技术条件也不是发展中国家所能提供的，因而生产制造场所依然仅仅只是在主要市场接近的地方。另外，在这类行业中，对与关键客户互动及某些产品适用性的需求可能会严重地限制远距离的、低成本产地的优势。即使是在生产制造一体化程度最高的汽车行业，各公司也声称愿意将厂址选择在与主要市场较近的地方。（由此，我们可以证明，在随后几年里将出现生产从低劳动力成本地区向外的反向移动。有了自动化生产制造技术，生产制造可以移回到发达国家中接近主要市场的地方）。

甚至对一个单一的地区来说情况也是这样，比如欧共体，跨国公司常常使其生产网点更加合理化、提高生产规模，以此作为对竞争压力的反应，正如在化学、机械、仪器仪表及电子工程等行业中所看到的那样。

道国政府所痛恨。

与配送成本相比，当直接成本较低时，一体化还使跨国公司可以影响子公司的财务成果以减少整个跨国公司的税赋。转移定价及补贴(使用费、管理费等)使跨国公司以不易为政府机构所察觉的方式从高税收国家向低税收国家转移其收入。

东道国还关注：一体化的跨国公司将其核心能力牢牢地控制在总部而将其国外子公司摆在次要位置，使其几乎不能对东道国技术的提高作出贡献。即使有时核心能力是在东道国国内的，比如研究与开发中心，子公司也被限制要以全球性产品去满足地方性市场，或者是直接向全球总部汇报而很少对东道国的总体技术发展有所助益或向东道国提供相应的技术支持。

更普遍的是，东道国政府还关心跨国公司当地决策中心的撤销及子公司之间跨国界流动和关系网络的出现。一些政府机构发现，这是因为跨国公司的跨国界关系网使跨国公司的反应与那些仅在一国国内生产和销售其大部产品的国内企业相比差别很大。

正如我们在第三章中所讨论的，行业全球化及跨国公司全球经营一体化可能会给地方性企业造成危险。进入国外市场成为保持竞争能力的条件，地方性国内企业的劣势日益加重。国内企业由于其资源的缺乏，使其不能建立有效且可控制的国际分销渠道，不可能投资建设低成本的生产工厂，也没能力经营一个有效的一体化网络。经验较少的管理者也不具备相应的能力，这还会激化国内团体的紧张关系，这一点我们将在第五章中讨论。选择狭窄的细分市场——资源保证能力低，管理弹性较小——将会不战自败：就像我们在第三章中讨论的，规模经济及跨国界的相互支援将使之成为无用功。

总之，跨国公司的一体化，及其本身与全球性行业的紧密联系，更加引起东道国政府的关注。一体化跨国公司的子公司较

难管制，而且其行为比非一体化的跨国公司的子公司更难预测。尤其是当子公司的经营活动与跨国界的配送结合起来之后，情况更是如此，但即使没有后勤方面的一体化，多市场的全球竞争的出现仍然是个问题。而且不仅仅是一体化使政府机构担惊受怕，跨国公司之间全球竞争的模式也让政府忧心重重。

最后，一体化不仅扩大了跨国公司可能的战略选择范围，减少了政府对跨国公司的控制，而且提高了跨国公司与东道国政府讨价还价的能力。在进行一项新的投资之前，跨国公司可以就服务于同样的市场搞出多个相互竞争的方案，从而使那些潜在的东道国放弃通常的绩效标准，竞相出高价给予鼓励，这样就会给予跨国公司特别好的条件。一旦投资完成，新厂作为全球网络的一部化，它避免了没收的风险：只要与系统其他部分的联系被切断，其相对于东道国政府的价值就非常小了。

除了可以提高跨国公司的讨价还价能力之外，一体化还可使政府干涉由管制变为协商。当某一项投资是单独为某一国家市场作出的，那么，不管跨国公司在其他国家的经营活动是什么，东道国政府都可能对跨国公司提出相同的要求；但当一项投资是为了出口产品而作出时，那么该项投资与其他活动内部的互相依赖性就使得相同的政策条件对不同的跨国公司有不同的吸引力。另外，在一个全球性行业中，潜在的投资者与合作伙伴数目较少也使得管制成为不可能。在任何情况下，管制都会消除企业之间的差异，而这种差别恰恰可使某种形式的合作对某一企业有利可图而对另一企业却无任何好处。

估计合作的潜在可能及东道国政策与跨国公司战略之间的冲突

上面所总结概括的问题给东道国政府提出了难题：在国民经济参与全球性行业和让跨国公司扮演什么角色这两者之间怎样决择？我们的前提是：东道国政府对跨国公司采取一种越来越实事求是的而不是空想的方式。在全球性行业中，政府有三大类参与模式：

1．政府可以接受，甚而鼓励跨国公司的存在，希望其国民经济可从中受益。在这种情形下，政府的方法通常是以其较大的国内市场来换取对于收支平衡和就业有积极影响的出口导向型投资。福特公司 1973 年向西班牙投资的决策就是这样一种政策的成功体现。在当地劳动力成本较低，而且当地市场有较大增长潜力时，这一政策较易推行，当时西班牙即是这样的情况。爱尔兰尽管国内市场较小，但却是自由进入欧共体的，因而吸引了大批一体化跨国公司，但爱尔兰政府必须提供巨额补贴以抵消培训费用、开发费用以及欧洲某些地区离奇的费用。

2．政府还会支持参与国际竞争的国内企业的自主发展。如果这些企业的战略意图是要在国际竞争中占主导地位的话，通常的做法是：有选择地保护允许进口替代的传统幼稚产业，随后帮助他们参与国际市场，最后当国内企业获得竞争力之后放松保护和帮助。众所周知的日本汽车工业及家用电器工业的发展，为我们提供了这种给予全球性行业中的国内企业积极帮助政策的教学案例。

3．政府还可能对不同国家的国内企业之间建立国际性伙伴关系给予支持，或支助那些温顺的跨国公司与国内企业建立

伙伴关系。这种伙伴关系包括合作研究与开发、合作生产及互惠的市场营销。众所周知的例子是空中客车，它是由不同国家的国内企业之间形成的伙伴关系；以及 C2I－哈尼维尔公司，它是由 C2I 公司（一家国内企业）与哈尼维尔公司（一家全球性厂商）组建形成的伙伴关系。

政策选择框架

国家及企业竞争力

对于参与全球性行业的三种模式的选择往往要视某些要素而定。首先，国家在一个全球性行业中的**竞争力水平**由(1)在这一特定的行业中，该国的生产要素相对于他国生产要素的竞争力及(2)在该国经营的企业使用这些要素的效率相对于在他国经营的企业使用这些要素的效率水平。相对**要素竞争力**在那些全球性一体化较流行的行业是极其重要的，而**企业竞争力**则可能对地方性企业与多国企业混合竞争的行业是至关重要的。

通过某些简化，根据**要素及企业竞争力的组合**，我们可以看到东道国可能采取的政策，如图 4－2 所示。当要素和企业竞争力都强时，政府可能支持国内企业的生产和出口。这就是日本汽车行业的情形，日本的地方优势与日本汽车制造商的工艺流程能力融合成为一个独特的生产制造体系。在企业竞争力强而国内要素不强的情形下，对外投资是最佳选择，正如美国家用电器工业那样。在国内要素有竞争力而国内企业没有竞争力的情况下，最可行的政策是引进国外投资，正如东南亚国家的家用电器行业或爱尔兰的信息技术行业那样。当要素和企业都没有竞争力时，国内生产不可能推出任何产品，除非国家出于防御上的考虑需要国内生产，而政府也愿意对地方性企业给予补贴。

竞争要素

企业的竞争力	强	弱
强	国内生产，大量出口（例如，日本汽车工业）	外来投资（例如，美国家用电器行业）
弱	外来投资，出口导向（例如，东南亚国家的家用电器行业）	进口，该行业无国内厂商（例如，发展中国家的喷气飞机制造业）

图 4－2 国家政策及国内生产要素与国内企业的竞争力

东道国政府长期的优先选择

正如我们在第 3 章中所讨论过的，国家在某一行业中的地位是变动的，而不是一成不变的。随着各行业的成熟，资源从失去竞争力的行业转向获得竞争力的行业，国家的经济结构也在变化。这一调整过程的广度和速度因一国国际贸易的开放程度而异。新加坡由于对外贸易额在 GNP 中占很大比重，因而比起那些相对更能自力更生的国家如美国、日本，就必须作出更快和更广泛的调整。

因此政府对于一个行业的政策在长期内会以可以预测的方式转变。这样的政策一般倾向于集中在需要积极调整过程的转变时期，尤其是在行业诞生和衰退阶段。战略上具有重要意义的行业（如军用硬件、电信设备）需要得到更多和持续的关注。对于新兴行业，问题则集中在为如何确保国民经济保持领先的竞争地位。具体地讲，关键的问题为：是试图诱导跨国公司在这一新行业中进行当地化经营，还是鼓励一个土生土长的国内行

业的发展并支持该行业超越进口替代获得国际竞争力。对于一个成熟的行业,合理化调整的费用及行业的衰退带来了棘手的问题:哪些工作将受到影响,对于支付平衡将有什么影响及在哪里影响,调整费用究竟有多高,如何分摊这些调整费用。考虑到成熟行业中跨国公司的存在,东道国政府的中心问题在于:一是支持国内企业的合并还是推行国际一体化。有时候(如法国电子生产设备行业),政府可能扶植国内企业的合并;在另外一些情形下(如欧洲的球形轴承行业),可能会流行区域性或全球性一体化。在重要的战略性行业,通常是维持政府对供应商的控制——从而限制并且引导跨国公司参与的方向——与此同时,通过重新发现、独立开发和生产那些已经遍及各地但仍然细分的系统和产品,或生产那些可能导致对供应国过多的政治或战略依赖性的进口产品,从而避免过度的非规模经济。

这部分内容研究的是政府对于前面提到的三种情形的典型政策——这三种情形是朝阳产业、夕阳产业及有战略意义的产业——并分析反应型战略和一体化战略之间的相互作用,以及政府随之采取的政策。

朝阳产业:政策选择及跨国公司战略

政府政策

通过获得并利用一种技术上的优势以较早地进入一个朝阳产业是政府机构十分钟意的一项政策选择,这能克服在发达国家中常见的、正走向衰老的工业基础的弊端。这些政府机构认为,从一开始就带有全球性竞争性质的而且越来越快的行业生命周期,要求企业尽早发现并瞄准目标,从而将朝阳产业中的机会融入战略的考虑,政府相信在完成这些任务时,一个合作的国

有一私营社会机构系列比起单单的私有企业要有效得多。大规模的数据收集及分析的经济性，商业界及政府机构之间对这些分析进行积极讨论，以及相应地把这样的活动融入一个统一的框架中的做法，能使朝阳产业中的私有企业既降低成本，又降低不确定性。在很大程度上讲，这正是日本通产省"十年展望"的作用。经济与技术上的不确定性，高利率及不利的财政状况可能会使朝阳产业中的私有企业难以作出长期的战略性投资，从而可能需要国家采取特别行动以支持这类行业的发展，这些行动包括从对研究与开发给予补贴和投资激励到提供国家控制的"第一用户"市场等内容。

很快，政府机构就会遇到是支持国内企业还是跨国公司的问题。这种选择要根据对国内企业能力的评估而定。在生物技术方面，法国政府支持医药及化工公司，而爱尔兰没有这种企业，则向 Schering lough 公司提供了有吸引力的条件以使该公司在爱尔兰建立一个工厂及一个研究中心。这种选择还要视对技术可行性的评价情况而定。二战结束之后，日本立即为其新生的汽车及电子工业购买了欧洲技术。但在朝阳产业中真正高水平的技术——在这类行业中，还没有供应商已确立起明确的技术领先地位，或者具有高水平技术的生产商不愿与人分享技术——可能不易获得。引导跨国公司或国内企业进入一个新兴的地方性行业通常涉及很大程度上的保护政策，首先要造成一种需求，然后保证"婴儿期"的国内行业得以发展，即使从国际标准来讲，它可能不具有竞争力。在有些情况下，国家可以鼓励国内企业独立地获得外国技术。对国内市场的积极争夺（比如在日本）或对国际市场需求的及早暴露（比如巴西飞机制造商伊布莱尔公司）迫使初出茅庐的企业很早就要寻求竞争力。与此相反，欧洲从大的（通常是国有的）集团中选定"国内领先者"的做法得出了令人失望的结果："国内领先者"的发展过分依赖于政府而

不是靠开发新的技术参与全球竞争。

跨国公司的反应

对现有的跨国公司来讲，具有国际竞争力的国内企业的自主性发展显然参其不利的，并且只给国际企业与国内企业之间的合作留下了较小的空间。为阻止这种不利形势的发展，跨国公司可以采用几种方法来降低国内企业获得成功的可能性，并使国内企业自主性发展的成本加大从而通使东道国政府选择另一方案：即吸引跨国公司尽快向这一新行业投资。

然而，这种政策常常造成行业中国际企业的分化。全球性行业中的领导企业可能会试图通过活跃的竞争来击败自我发展的政策（如 IBM 公司对日本计算机制造商）。与此相反，较弱的竞争者可能不愿支持这种努力。这些企业担心自己将会在由几个领先竞争者支配的、统一的全球性行业中被挤垮，因而欢迎国家对市场进行细分和划片。东道国政府发展国内行业的努力不仅将领先者排除在巨大的市场之外，而且使得国内企业与二流国际企业建立有利可图的伙伴关系成为可能，这些国际企业进入这样巨大的市场是以技术转让为代价的。打个比方说，Bull 计算机集团非常乐意向巴西转让技术以保持它在巴西的市场地位。而在同样条件下，IBM 公司将被挤出该市场。为了保持在大型计算机主机市场上的份额，ICL 公司、西门子公司及 Amdahl 公司非常乐意向富士通公司的大型计算机开放其市场，而 Bull 公司则对日本电气公司采取同样的做法。

由此可见，在同一个行业中，国内企业自我发展的努力具有极其不同的意义，对“领先者”企业来说是致命威胁，对“跟随者”企业则是个好机会。

由此可以得到几种适于领先企业的战略。首先，这些企业

可能会试图减缓技术的扩散。在某些行业会有人使用国际性专利保护以达到保护技术的目的,这些行业的产品特征应是清晰且可申请专利的(如药品)。这里,工艺专有技术很重要,防止其扩散更是至关重要,因此,米其林公司对于子午线轮胎制造技术极为保密,而得克萨斯仪器公司及美国半导体行业协会(Semiconductor Industry Association)则努力游说以阻止美国微电子工艺技术向日本的转让。

第二,在推行自我发展战略时,时效是至关重要的。优先考虑的是国内市场的建立,而国内市场的快速发展则提高了国内生产商的竞争力。日本在这方面的一个主要优势是其国内大众市场的迅速发展:电视机、小轿车、立体声系统及盒式磁带录像机。消费者行为偏好类型支持快速、广泛地吸收新的消费品,而国内生产商在国内市场上控制着分销系统。这两方面都在国内企业的快速发展过程中起了关键作用。其他许多渴望在全球性行业中扮演领导者角色的国家,它们的国内市场较小,也较少保护。这就减少了它们通过国内需求的迅速增长以获得国际竞争力的机会。自由贸易政策阻碍了对那些仅仅有利于国内企业的国内需求的有效控制。日本的成功虽然更多的是依靠其大众分销系统的结构和忠诚度而不是正式的贸易壁垒,但这样的壁垒相对于其他国家而言,仍然起了很大的作用。

第三,一体化的跨国公司在早期可能将国内伙伴以"不平等的"合作协议牵制住。这种协议消除了出现新的国内竞争者的机会,同时允许领先的全球性供应商保持一种不对称的竞争优势,只要它们能控制住对技术与市场的进入。比方说,波音公司与意大利国有飞机制造企业 Aeritalia 公司及一些日本公司达成了协议,"合作制造"波音 767 宽体双喷气式飞机,这是为了直接与空中客车公司的主要产品进行竞争。这些"伙伴"的作用几乎不比那些承担风险的分包人的作用还大,但与他们达成协议却

很难。同样,信息技术行业中的一些重要的合作协议对于其中一个伙伴来说可能更为有效,因为这些协议有效地冻结了其他伙伴的其他可行的选择。

第四,假定可以进入外国市场,跨国公司发展战略的回报只能来自国际市场上的成功,尤其是对于那些其产品要素组合不再适合行业要求的国家。尽管日本公司在摩托车、小轿车、洗像设备及家用电器方面很成功,但他们插足外国市场却很少有像我们所熟知的例子那么简单的。首先,全球性竞争者不仅可以在某些有利的位置上进行还击(如 IBM 公司在英国打击 Intel 公司和国家半导体公司等租用日本计算机者),而且还可以在能够给予最沉重打击的位置进行还击,就是说,在国内市场上对新的竞争者给予打击(如 IBM 公司在日本本土对富士通公司的打击)。此外,分销渠道很少有像美国批发商那么易于进入的。由于存在着对电视机、盒式磁带录像机以及其他电动和电子家用电器等工业制成品的排斥,销售及服务的密集强有力地阻碍了进口。在某些行业,其产品特征可能使得这些障碍易于克服(如通过提高产品可靠性及设计模块化,日本人在复印机行业中就是这么做的),但一般情况下,分销渠道不易进入。最后,国内生产者可能会依赖保护主义保护他们自己。保护主义的做法是:采用繁琐的手续以减缓进口并警告进口商遵从一定的规范;从"有秩序的市场营销协议"到绝对禁止进口都属这一范畴(法国决定,将所有进口的盒式磁带录像机一律运到中心城市普瓦蒂埃即是一个好例子,普瓦蒂埃市在公元 732 年发生了一场著名战役,法国人打败了摩尔人的入侵)。

较弱的竞争者很显然要采取另一种方法,行业领先者越强,越具有支配地位,较弱的竞争者越是乐于与新出现的国内伙伴联合对抗领先者。相应的,政府支持国内企业与较弱的跨国企业之间的平等伙伴关系而不是支持与领先的多国供应商之间的

不平等伙伴关系。那些"后进者"合多为一，就变成大型一体化跨国公司的潜在竞争对手。空中客车集团的原型就是这种做法的例子：相比之下不太成功的许多欧洲公司结合起来，分担成本与风险，并将其国内市场结合起来（法国集团只售出了大约250架"Caravelles"，而英国航空公司在市场售出的相对适用范围广泛的喷气式飞机的数量也很少，BAC111型是惟一在商业上成功的品种）。采用反应性经营方式的跨国公司还将发现，与不同国家的伙伴进行合作更容易。这使他们可以在各国实行不同的合作协议而不会影响整个网络。

在朝阳产业的发展过程中，东道国政府的干预政策与企业应对措施之间的互相作用，其表现形式可以由表4-1的第一列示意出来。当地化的跨国公司往往会与希望发展本国工业的政府合作，大型一体化跨国公司则试图增加政府靠本国力量发展新生工业的成本和困难。小型一体化跨国公司可能会试图与某一政府建立伙伴关系，以保持一体化的优势。

夕阳产业：国内产业合理化与国际性一体化

政策选择

保持正走向成熟行业的竞争力是政府极为关心的另一问题，尤其是对那些贸易竞争激烈的行业。这通常涉及到生产能力的合理化，自动化及劳动力的减少，而最根本的则是以一个可接受的社会和政治代价，对从衰退行业中逐渐撤退进行妥善管理。

行业重构及现代化已变成许多欧洲国家政府所关心的重大问题。他们试图通过全方位的政策（早期的辞退、再训练与工厂重新定位、或特殊信用政策）或部门性的政策（国有化、设计能力的降低、合并与统一等）来解决这些问题。这些政策既鼓励合理

表 4-1 政府政策与跨国公司战略之间合作或冲突的基础

	企业反应类型		
政府干预政策	国内公司	当地化跨国公司	一体化跨国公司
朝阳产业的发展	•"国内领先者" •接受补贴者 •对国内市场的控制（价格/数量）	合作 •分享的技术 •出口合作	•技术保留 •试图游说以获得平等待遇 •不平等的合作协议——技术、全球市场的进入 •对新出现的竞争者的后方进行有力的回击
夕阳产业的调整	国内企业的合并	•向多国一体化转变 •如果经营规模太小或对于东道国具有战略重要性，就多元化经营	作为一体化的保证，但存在着重新配置的危险
国内的独立性	•"国内领先者" •合作协议	适合	提高政府的费用 •与国民之间的良好关系 •价值的变换

化，又鼓励有秩序的撤退 。在国内行业的合理化与缩小规模的过程中，政府常受到压力，要求采取干预手段以给予受到沉重压迫的国内竞争者以呼吸的空间。经合组织国家已经在纺织、鞋类、钢铁、造船、汽车、工具等行业采取了保护措施。

在贸易竞争占统治地位的行业，保护政策易于推行：受影响的竞争者离得远远的，小的报复也使其心惊肉跳，如零售业。另一方面，受到威胁的竞争者会自行在资源保证方面转向全球化

(如在亚洲生产衬衫)以图从发展中国家获得生产的竞争优势。从而,在一些正走向成熟的行业,政府政策的目的是通过保护以赢得时间,或者允许国内供应商重新在海外设立生产厂以实现有秩序的撤退或重新获得竞争力。

在有些情形下,行业的重新定位与重新组织可以获得竞争力。从大型企业向较小的企业主式企业的转变有助于意大利保持其钢铁工业(通过开发小型矿山)及部分纺织与服装行业的竞争力(特别是通过佛罗伦萨北部的普拉托地区的中小企业的网络)。较小的、更有活力的企业,其经营费用较低,雇工原则更灵活,管理者即是所有者,可以在大企业没有竞争力的领域取得成功。有时,大型企业也可以通过模仿较小的企业并降低成本以重新获得竞争力。通用汽车公司的新的 Saturn 子公司及 IBM 公司的个人计算机"独立业务单元"是大型跨国公司对付低成本外国竞争的两次众所周知的尝试。

简而言之,在国际贸易竞争剧烈而外国跨国公司参与程度不高时,暂时的保护措施可使国内企业降低成本(通过移向海外、自动化、降低经营费用)而在竞争较弱但保护得较好的细分市场重新定位,而且即便这些都无效的话,还可以有组织、有秩序地从行业中撤退。

在跨国公司参与程度高的夕阳产业中,跨国公司最符合逻辑的反应是跨边界的一体化。复杂的生产工艺对规模经济和生产经验是敏感的,这往往是这类行业的特征(例如,汽车、建筑设备、工具、石油化工)。跨国公司的子公司最初的规模是服务于分散的各国市场,这些子公司面对世界范围的竞争对手也许已不具有竞争力。在这种形势下,关键工厂的后勤网络的一体化可能是跨国公司生存的惟一途径。然而,这种关闭低盈利工厂的合理化导向以及生产向少数更为高效的工厂集中,已成为社会问题和政治问题。

对于一国政府来说，常常是在全球一体化与国内联合之间作出选择。选择何者通常取决于潜在的国内领先者的存在——围绕该领先者可以重新联合其他公司，以及从政府这方面讲，失去对该行业的控制所造成的对国家独立性的影响。一国政府可能希望在该国范围内进行电力工程行业或电信设备行业的联合，而让汽车行业或球形轴承行业向跨国一体化方向发展。图4-3是政府政策选择的典型类型。

跨国公司的反应

对公司来说，对于夕阳产业进行的战略调整是较直接的。采用地方反应性经营方式的跨国公司感到了一体化的压力，尤其是当这些跨国公司比其竞争对手弱小时，它们需要变成"地方冠军"或其他形式主要的跨国公司。例如，在70年代，克莱斯勒公司首先成为欧洲汽车工业竞争白热化的牺牲者。由于其业务量小且工厂分散于不同的国家，克莱斯勒公司既不能有效地与强有力的地方生产商(大众、标致、菲亚特、雷诺等公司)竞争，也不能有效地与其较大的多国竞争对手(福特公司、通用公司)进行竞争。可见，较小的当地化经营的跨国公司有一个困难的选择：如果它们一体化，它们仍落后于较大的竞争对手；如果它们不进行一体化，它们就会落后于地方性竞争对手。对它们来讲，这一选择很大程度上取决于东道国政府对它们扩大保护范围的意愿。与地方反应性战略相伴的、政府影响的程度对东道国政府是有价值的；并且东道国政府可能会接受经济上的低效率，把它看作是加强控制力的代价。举个例子，ITT公司在欧洲的电信设备制造业务并没有达到经济和技术上所要求的一体化的程度。原因在于，ITT公司的管理者明白，作为维护公共市场(邮政、电话及电报)优先进入的一种手段，较低程度的一体化比较有利。

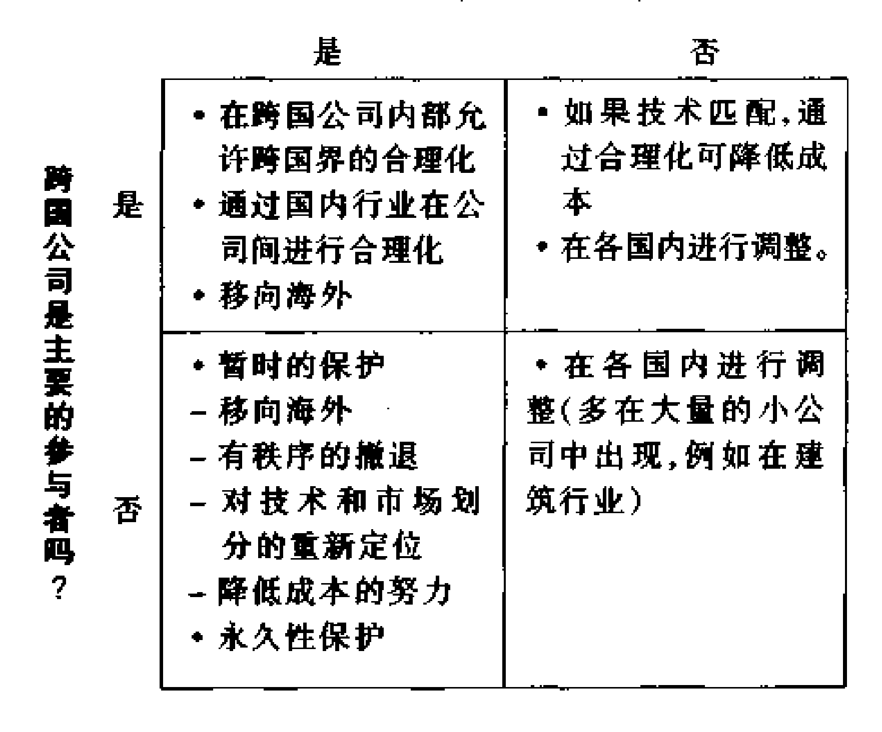


图 4－3　对于全球性夕阳产业的政策选择

对于早已一体化了的跨国公司来说,一体化是防止竞争力丧失的保证,并且行业的成熟只会使之更有价值。除政府的保护主义措施之外,只有价值增加结构(比如,从全球性硬件到国别设计的软件)或生产制造技术(这将消除大规模的经济性)方面的基本变化可能威胁到它们的优势,。因而,看到东道国政府认为在不具有重大战略意义的夕阳产业中,多国一体化战略的普遍存在时,我们不必吃惊。在另一些行业中,比如发电设备行业,一体化可能在经济上具有意义,但由于东道国政府认识到它们在战略上的重要性,因而国家内部联合的方式总是占主导地位。对于铁路机车行业来说,这同样是正确的。不过在欧洲,这需要国内供应商之间对于不同的铁路路段达成一些合作协议。

上面所阐述的论点摘要列于表 4-1 的第 2 列。面对行业的成熟和衰退,国内公司通常是在本国政府的支持下,相互之间进

行合作以增强实力和趋向合理化。较小的地方反应性的跨国公司既要着手一体化及行动合理化,又会让其子公司加入国内联合的行动中并且它们往往是部分地或全部地从这些子公司撤资。其一体化与联合之间的选择往往要视对一国政策所作分析的结果而定。除了在具有战略意义的行业,一体化的跨国公司在行业成熟时,可选择的余地较大。

战略性的行业:东道国政府的控制与跨国公司的选择

通过控制战略性行业来保护国家独立性的做法与行业的国际化趋势背道而驰,它是一种自给自足的逻辑。全球性行业要求行业之间或行业内部的国别专业化;从而它们限制了单个国家的独立性,因为该国现在不得不从国外获得其必需却不再生产的相当数量的商品。这虽然不是什么新鲜事(证据是16世纪欧洲国家努力争取香料、咖啡与茶等产品的独立性),却给关键行业提出了难题。在技术飞速发展的关键行业中,各个方面独立向前发展的努力超出了单个国家的能力,这可能是一个自寻失败的努力,正如法国人在计算机行业和英国人在战斗机行业所遭受到的痛苦那样。专业化并不能够满足对独立性的关注,因为在一个很小的全球性细分市场中领先并不能消除对于其他细分市场的依赖性。在跨国公司中寻求帮助也不能消除依赖性,因为它们可能:(1)对母国最先进的研究保密,(2)分国别使其活动专业化,(3)试图避免技术在东道国中的扩散。

对(1)全球性,(2)而非专业化,以及(3)保持控制的要求已经驱使政府机构去鼓励比国内自力更生有更大的自由空间,但比跨国公司有更多控制的跨国合作协议。微电子行业有许多众所周知的例子,如C2I—哈尼维尔·布尔协议,通用电器公司与法国国内喷汽式飞机 制造商SNECMA公司在喷气式飞机领域

的合资，阿里亚那卫星运载火箭，以及最近劳瑟莱斯公司、普莱特公司和惠特尼公司之间的伙伴关系，几家日本公司在喷气式飞机领域的伙伴关系等。

然而这种伙伴关系受到许多问题的困扰。首先，伙伴们的利益随其初始地位的差别而有所不同，它们的现有产品可能正处于产品生命周期的不同阶段，这给合作时间的选择带来了困难。举个例子，欧洲人企图在数字转换的技术和生产方面进行协作，但由于上述差别而碰到了问题：有些公司——普莱西公司（英国）、德国的西门子公司以及意达尔特尔公司（意大利）——自己拥有新的销售及推销系统，而其他公司，如法国的 CIT－埃尔凯特尔公司则寻求建立与发展新的系统。进行这种努力的潜在伙伴可能会发觉与非欧洲企业合作可达到更好的互补效果，因为它们可以提供与世界其他地区的技术交换和市场准入；从而欧洲企业寻求与美国电报电话公司及日本企业在信息技术行业的合作。国内用户之间不同的特权，“利益均等”准则以及伙伴之间对项目领导权的争夺也可能会使听起来很妙的项目搁浅，正如最近“未来欧洲战斗机”项目的失败。最后，许多伙伴关系运营起来费用仍然很高；重复仍不能完全避免；管理费用高；优先权从头到尾一直是变化的，这些使继续进行合作很困难。

当国内伙伴能够控制并保证其国内市场准入，并且在研究与开发方面能分摊一部分费用时，伙伴关系可能对跨国公司更有吸引力。较小的跨国公司可能比领先者更乐于达成这样的伙伴关系，出于同样的理由使得它们愿意付出努力以帮助东道国发展一个独立的行业。

然而在确实有战略意义的行业中，独立的跨国公司参与竞争的可能性十分有限。在 70 年代早期，西屋电气公司在欧洲建立一个大型的原子能工程业务的计划，由于东道国国内的担心而付之东流。同样，在军用飞机领域是不可能有跨国公司的。

东道国政策与跨国公司全球战略:综合考虑

到现在为止,在本章中我们已经指出了,东道国政府对其国内行业参与全球竞争所可能作出的政策选择的方式;我们还讨论了跨国公司的战略反应在不同的行业阶段(朝阳产业、夕阳产业、战略性产业)对政府政策的影响。下面我们将把这些分析重新用于对行业结构进行更广泛的讨论,因为这些结构是由政府政策和公司经营战略之间的互相作用逐渐发展起来的。

合作关系与价值的交换

首先,如果政府与跨国公司准备发展合作关系,不管是心照不宣的还是明确表示的,都必须看到达成与维持关系的利益。在这种关系下,通常意味着植根于某些价值的交换,并考虑到双方的利益,双方都认为有关系比没有关系要好。表 4-1 清楚地表明了,我们在第二章中讨论过的不同的跨国公司一体化一反应性的战略优先权,会导致与东道国政府交换价值基础的不同。

通过一体化所提供的高效率,**一体化战略**有希望生成一个本质上属于垄断的经济价值。而后,这一价值被跨国公司与东道国政府分享,跨国公司获得了效率,东道国政府则通过对一体化了的跨国公司给予许可证以允许其在本国经营而使得这一价值成为可能。除了次要的方面,东道国政府对于一体化跨国公司经营活动的影响是有限的。它们的讨价还价能力较弱:由于在投资之前,跨国公司常常能够提出多个可行的投资场所,潜在的含义是:不一定在该东道国进行投资,这就限制了东道国政府提出有利条件的可能。虽然有时在投资之后进行,政府讨价还价的能力有某种程度的提高,但地方性投资是互相制约的:因为

如果在跨国公司网络内运营，这种投资就能给国家带来税收、就业及出口方面的好处。将投资收归国有或提出跨国公司不愿接受的条件，只会使双方的状况变糟：对东道国来说，将单一的、专业化的工厂从跨国公司世界范围的产品链中割离出来，就只能生产高度专业化的零件而已，而没有什么价值；反之，对于跨国公司来说，退出成本不是无关紧要的。如果其全球网络上丢失了一环，在某些情况下，这是极其尴尬的。东道国政府可能会通过强制要求较高的当地化、较高的税负、管理阶层的当地化等逐渐侵蚀掉跨国公司的优势，但通常不会造成实质性的变化。与此相反，跨国公司则可能渐渐获得较好的条件，但通常说来，他们两者的关系仍是较稳定的。跨国公司的战略自主性被认为是价值形成的必要条件而为经理们所确认。政府则以损失对跨国公司的控制程度换来了经济利益。

价值的分享可以采取除跨国公司支付税款之外的多种形式，并且通常的情形是，跨国公司与各个东道国政府谈判后，从几个方面达成一项折衷的协议。在某些情形下，折衷是心照不宣的，特别是当行业中存在着一个显而易见的全球性领先者时候。比如 IBM 公司，非常乐于接受各国的“公民费用”，从而可以使公司得到默许以继续进行其管理者认为是适合的全球范围的经营。从而，除了遵守规章制度和法律条文，IBM 公司还采取了耗资巨大的行动以确保东道国政府对其表现满意。这些行动的范围包括从不断完善的劳动力政策——这在其许多子公司中已因有效制止了工会化而得到了好处——到对教育的支持或全球性一体化网络有意识的次优化，以使许多国家保持贸易的平衡。可见，在 IBM 公司抵挡住了东道国政府控制其经营活动的企图之后(证据是，从印度的撤出或在墨西哥个人计算机生产计划的终止)，在其方面，如在公民费用和其他超出其应对东道国所作的经济贡献之外，它还是十分慷慨大方的。当行业中有

少数竞争者抢夺领先者的地位时(如汽车行业),或由于行业的本质而使竞争变得非常激烈时(如半导体行业),一体化的跨国公司可能不太乐意承受公民费用,任何这类费用都使它们处于相对于其竞争对手不利的地位。只有当一些独有的贡献能够换来巨大的竞争优势时,它们才会接受东道国政府的苛刻条件,正如福特公司70年代在西班牙的做法那样。

当地化经营战略则向东道国政府提出了完全不同的权衡条件。它们的逻辑是:向东道国提供许多国内生产商也提供的优势,与此同时保持多国化的某些优势。自主的当地子公司能够很大程度上自我约束并对政府政策作出反应。与一体化战略不同,地方反应性的企业以遵从某些控制换来了经济绩效;它们可能不像追求一体化战略的企业那么高效,但它们使东道国政府有更多施加控制的自由,并使得有弹性的合作成为可能。当政府提供补贴及市场准入与跨国公司遵守国内政策相交换时,典型的价值交换就发生了。当地化经营的跨国公司还给该国带来一系列不易得到的专有技术与技能。这使得它们比起那些独立的地方企业(也是竞争对手)对于东道国政府更具有吸引力。

多重心战略是价值即时交换的结果:跨国公司为了交换到东道国政府的支持,对各国伙伴的整体战略选择施加一定影响。跨国公司战略本身变成了谈判的一个项目而不仅仅是分享价值。在某种程度上,由于有了东道国政府的支持,跨国公司还试图以一种东道国政府满意的方式达到一体化。

本节中已经说明,东道国政府根据行业的特性、国家状况(规模、行业中的潜在竞争、国内企业的力量以及现有的贸易政策)及其政治方面的考虑,会认为某一种价值交换的模式是最合适的。同样,行业内领先的大跨国公司与其较弱小的竞争对手相比,对于政策可能会有不同的兴趣或作出不同的反应。

另外,全球性行业中,弱小的竞争者会发现与东道国政府站

在同一战线上会有巨大优势；当政府帮助它们将行业进行细分时，他们就能克服相对于行业领先者的竞争劣势。本质上讲，它们是拿一体化及协调全球经营的自由度去交换东道国政府的保护。东道国政府会保护其市场（通过进口障碍或生产要素对地方性研究与开发或劳动力给予补贴）。

在这种条件下，采取不同战略的全球竞争者都可能发展壮大，因为较弱公司的竞争劣势会因政府提供的政治保护而消除。比如，在欧洲计算机行业，像 Bull 公司或 ICL 公司这样较弱的竞争者，在强大的竞争对手如 IBM 公司或数据设备公司等的竞争下发展壮大是可能的。东道国政府可以人为地以地域界限将全球市场分片，从而影响这类竞争者可行的战略选择范围。全球市场细分使得多重心战略和当地化战略具有可行性，并对某些行业中较弱的竞争者颇具吸引力。在这些行业中，经济状况和竞争动力强烈地要求推行一体化战略，但一体化战略则会消灭这些弱小的竞争者，无论他们是国内生产商还是较小的跨国公司。

可见，东道国政府创造了条件，使其关键行业由实行各种不同战略的竞争者混合而成。全球一体化的领先者，比如计算机行业中的 IBM 公司，可能会向东道国政府显示其经济和财务方面的骄人战绩，从而向寻求政府帮助的、地方反应性的和多重心的竞争对手发起挑战。另一方面，与国内企业联合起来的较弱的跨国公司和采用多重心战略的公司则向东道国政府提供了控制的自由——这在一体化战略中是不可能的——从而向东道国政府提供了另外一个可行的选择。它们的存在增强了东道国政府在与一体化跨国公司谈判中讨价还价的能力。与此相反，一体化的跨国公司对效率不高的供应商，会加强其竞争压力。如果行业结构由一体化的跨国供应商、多重心战略的企业和当地化经营的企业，以及国内领先企业等构成，那么这种结构可能会

较好地满足东道国政府的要求。

当国家控制成为压倒一切的优先权时，如在军用飞机行业中那样，只有国内生产商或与这类生产商的合作计划能够成功。如果地方生产者技术基础不够充分，他们会以巨大代价获得来自国外领先供应商的许可证和生产设备。比如日本生产 F-15 战斗机，是得到了麦道公司的许可证，而不是以相当于在日本生产这种飞机成本的一定百分比的价格去购买它们的。

在研究项目的某一阶段，我们探讨了欧洲 11 个经营领域中的 48 家企业所推行的战略。其行业技术与经济特征，强烈地支持在所有这些领域实行一体化战略。然而政府对于市场的控制——表现在这些领域销售给公共部门的份额上——提高了：拥有相对较小市场份额的竞争者逐渐采取多重心战略，同时，随着对政府的销售份额逐渐地增加直至占主导地位，这些竞争者又采取当地化经营战略。我们选择了这样一些企业进行分析：政府对市场的控制变化范围很大，而经济的、技术的及竞争的力量却总是朝一体化方向拉动。

研究结果以简要的形式标注于图 4—4 中，在横轴上，不同经营领域根据公共部门消费份额占全部销售额的百分比而排列。纵轴衡量的是，不同竞争者相对欧洲市场的份额。在左边的区域，两条 S 形曲线之上，一体化战略占主导地位；这就是说，经营领域的主要竞争者销售给公共部门的份额较低或适中。在这些经营领域中，甚至是较小的竞争者也对其经营进行一体化，并且不得不将其业务全球化。在两条 S 形曲线之间的区域，多重心战略占主导地位。这一区域的跨国公司推行多重心战略(如飞利浦公司在微电子行业)，与全球性或国内供应商组成同盟(如在喷气式飞机行业的通用电器公司与 SNECMA 公司)，或在国内企业之间发展国际伙伴关系(如空中客车)。在 S 形曲线的右下方，采取当地化战略的跨国公司和国内企业占优势。

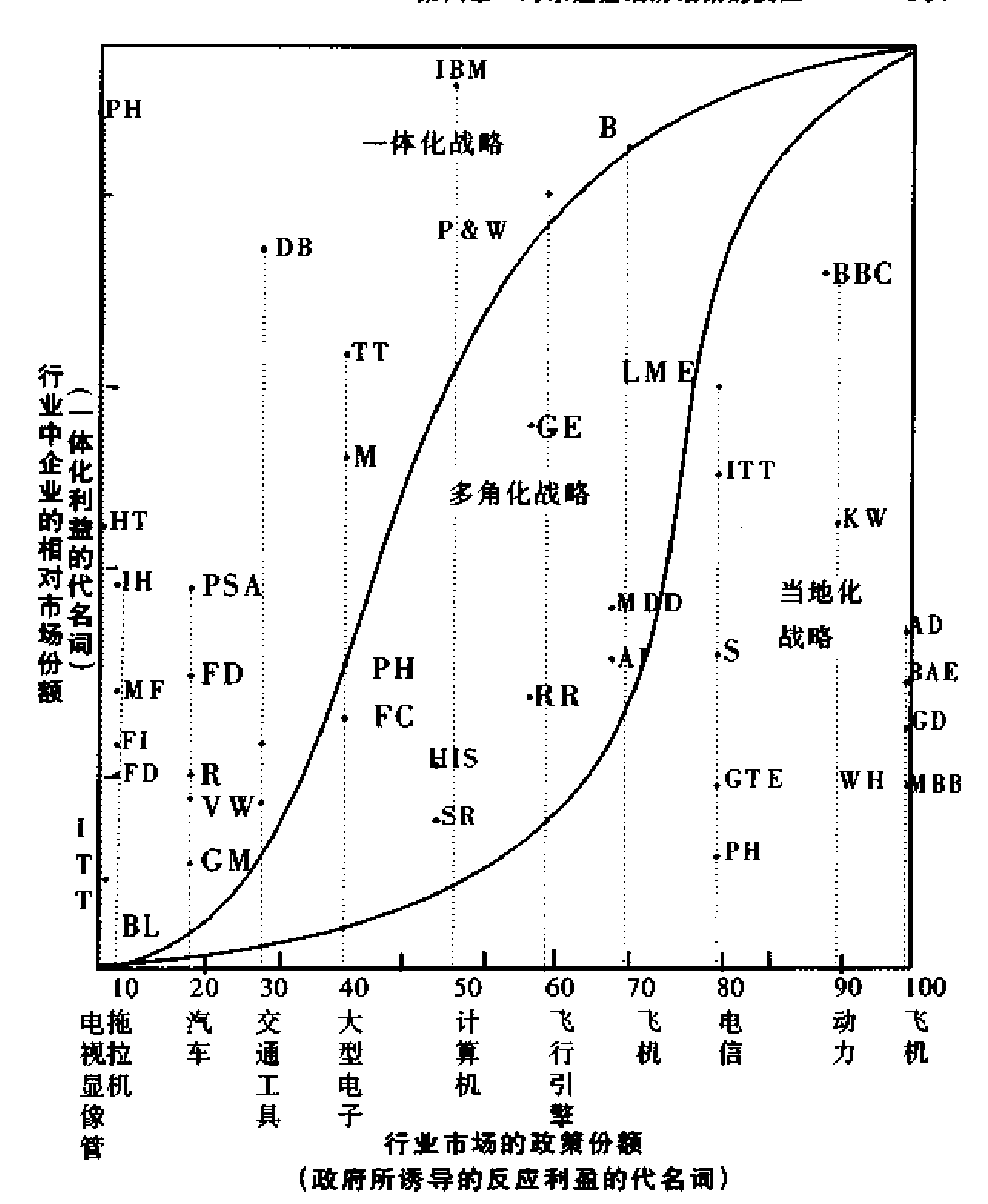


图 4-4 所选择的欧洲行业中战略的比较形式及竞争(1978-1979 年)

注:公司名称缩写:P=标致;FD=欧洲福特;R=雷诺;VW=大众;GM=通用;BL=英国莱兰;DB=戴姆勒·奔驰;IV=依维柯;F=福特;TI=德克萨斯仪器;TH=汤普森 CSF;AD=艾文斯;CD=通用动力;M=摩托罗拉;PH=飞利浦;HIS=哈尼维尔信息;LME=LM 埃里克森;MF=玛西·佛格森;PW=普莱特惠特尼;GE=通用电器;BAE=英国航天;GTE=通用电话与电子;BBC=布朗·勃维里;KWV=克拉夫特沃克联盟;WH=西屋;FI=菲亚特;B=波音;AI=空中客车;IH=国际收益;RR=劳瑟莱斯;MBB=马萨诺塞·勃尔考·布罗霍姆;MDD=麦克唐纳·道格拉斯。

总之，政府政策限制了一体化企业的战略选择，使这些企业很难进入某些市场，特别是从事与国防相联系的战略产品的那些企业。政策还会影响对绩效的要求，对一体化跨国公司来说，这使得参与具体市场不那么具有吸引力了。政府政策还可以通过消除一些较弱的全球性竞争者的不足，使其免于在竞争性的全球性行业中受到伤害。

对东道国政府政策的应变对管理者意味着什么

现在，我们可以从对本章中心内容所做的分析中，推导出一些可以采取的步骤，这些分析覆盖了一体化—当地化框架中东道国政府对经营领域定位的实质性影响，以及估计这种影响的程序。

政府政策与经营领域定位

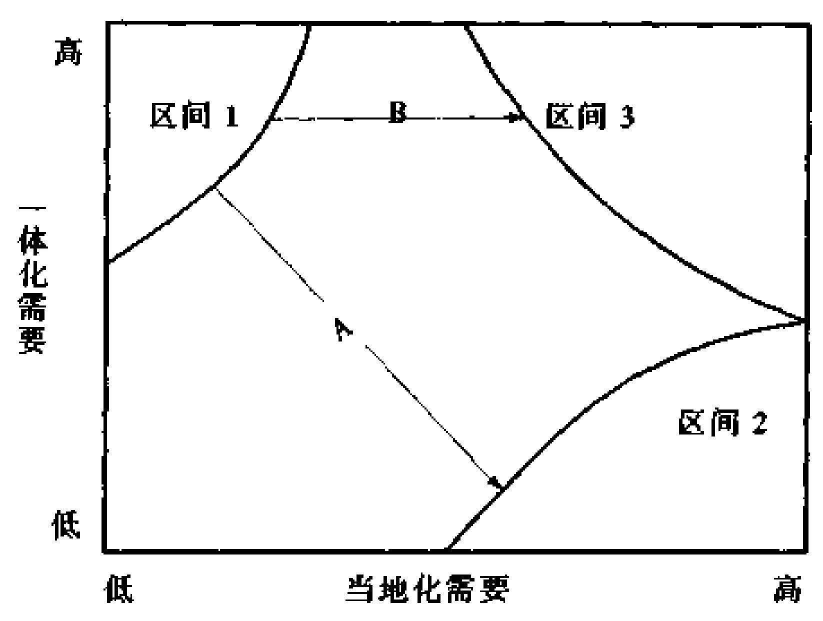
本章开头所提的问题现在可以得出答案了：在一体化—当地化框架中，政府何时会影响制约一个经营领域进行重新定位所必需的或者至少是应考虑的经济与竞争条件？

当政府认为一个经营领域，在战略上足够重要，需要对其进行广泛的政府控制时，从一体化战略向当地化战略的转移是可行的(见图 4－5)。政府虽希望完全靠国内供应商，但单凭政府可能不能够保持技术进步或进入出口市场。在这种情况下，政府可能会选择几家多国供应商而不是国内供应商，特别是当产品质量与可靠性在战略上至关重要时。因而在许多国家，电信设备行业里既有国内供应商又有多国供应商。前面我们已经讨

论过，考虑到规模、发展战略、贸易政策、收支稳定等平衡因素，在制定政策时，各国表现的确大相径庭。较弱的全球性竞争者可能因此会在受保护的市场中，寻求被保护的有利位置。当这类市场大到一定的程度时，这些较弱的竞争者还乐于采用当地化经营战略以满足市场需求。这一做法的主要困难是，进行市场保护的发展中大国常常也具有严格的外汇管制，这使得现金的流动像商品的流动一样困难。比如在印度市场上，如果跨国公司在电池行业与收音机行业中获得的现金利润必须重新进行地方性投资，而这越来越与公司在全球范围的业务失去联系，那么巨大的市场占有率有何价值？

从一体化向多重心战略的转变，通常是出于相似的动机——政府方面出于对控制的关心；跨国公司方面是出于对全球性行业内竞争劣势的恐惧——这对于更广泛的中间状态来讲可能是有用的。在这些状态下，既需要对地方政府所关注的问题做出反应，也需要保持国际竞争力，两者都是重要的。多重心战略的优势和困难在上面的小节里已经讨论过，有一个重要的例外情况将在第八章中详细讨论：针对世界市场与全球性竞争的多重心做法必须是因地而异的，因而管理上有困难且成本高。然而，尽管存在着战略自由度的丧失与管理费用增加等问题，在需要对政府控制与公司竞争力之间进行权衡的那些行业中，多重心战略对于弱小的竞争者来说，是有意义的。

另外，基于所希望的利弊权衡，不同的国家会使得采用多重心战略对于不同的跨国公司有不同的吸引力。这样，经营领域就不被作为一个整体来分析。首先，经营领域应根据地理位置拆分。在这一经营领域中，某些国家将会忙于发展国内土生土长的竞争者，另一些国家则欢迎一体化的跨国公司。甚至是在单一经营业务中，在对待同一跨国公司的态度方面，国与国之间也大相径庭。图 4-5 按地域标准，粗略地绘制了对于电话交换



A. 向第 2 区移动(当地化)
- 政府在市场上施加强力控制的战略性行业
- 在被保护的市场上,较弱的全球性竞争者寻求庇护的位置

B. 向第 3 区移动(多重心战略)
- 较弱的竞争者处于政府是大买主且对供应者对立制程度进行评价的行业内

图 4－5 对在一体化—当地化框架中观察到的经营业务的位置,东道国政府进行干扰的结果

机设备行业,相同的供应商和不同国家政府的位置。

厄瓜多尔邮电总局及政府都意识到,其国内市场规模较小但劳动力成本较低,因而很乐意在"一体化"基础上与跨国公司打交道:他们可以购买跨国公司在他处生产的、高效的成套设备,条件是跨国公司必须在厄瓜多尔建设一个技术水平较低,但是劳动密集型的,为全球提供零件的供应厂。进口成套产品与出口零件之间的抵消作用,对收支平衡的影响可以达到最小。虽然荷兰已经有飞利浦公司这样强大的国内供应商,但它仍然非常乐于同一体化的跨国公司打交道,且购买部分进口设备。丹麦人也是如此。作为良好意愿的一个表现,飞利浦公司已将

其一条产品线的中心产品开发小组设在荷兰。它还在丹麦设有大工厂。另一方面，它在巴西、墨西哥、意大利及法国的经营也是相当有成效的。在一些子公司里有当地股东，职员大部分或几乎全部是当地人。在这四个国家中，当地化模式流行一时。当然，其在巴西的经营，仍需要从其他子公司购买零件，并向邻国出口其产品。这里，至关重要的一点是，具有如此国际多样性的一项经营业务不能够作为一个单一的、一成不变的实体来运营。飞利浦公司正以一种更为激烈的方式运营着一个全球性半导体收音机业务。其特征是，即使受到全球性的激烈竞争，它仍然在印度经营着独立的、完全控股的收音机业务。

跨国公司与政府的平衡关系常常被技术上的变化所改变。这种变化既改变跨国公司的战略又改变政府的优先权。技术上的变化不仅直接或者通过它们所允许的竞争演进来影响 IR 图中的市场定位，这一点我们已在第二章中讨论过；而且还通过政府进行间接的影响，原因在于技术变化也影响政府政策。例如，当电话交换技术由机电/模拟转向电子/数字后，各国政府的反应大相径庭。法国人处于新技术的创新者之中，因而迅速将跨国公司从新技术旁赶走(指技术创新迅速因而新技术维持时间短——译者注)，并鼓励地方子公司向法国电子集团汤普森－GSF 公司销售其创新产品。意大利人由于国有生产企业依达尔特尔公司开发了一套数字电子系统，进而威胁要将跨国供应商由 4 个减为 1 个，并积极鼓励跨国公司与依达尔特尔公司达成合作协议。巴西人也试图开发自己的系统，利用向数字/电子技术的转变，作为行业转向新竞争的“入口”，并从潜在的国际供应商处榨取更好的条件。而这当中，丹麦人与墨西哥人则认为，数字/电子交换是软件与微电子业务，不会给较高要求的地方性需求与大规模的地方性就业带来太多好处，因而乐于将跨国公司作为一体化的供应商来对待。这些不同的政策变化，伴随着

不同国家的许多其他政策变化，可能会对电话设备行业的结构施加重大影响。

管制上的变化也具有长远影响。同一行业的另一细分市场——电台设备——提供了一个例证。各国邮电总局在供应电台设备方面维持了长时间的垄断。在同一时期内，它们对成本与当地化盛行不太敏感：它们拥有由跨国公司或国内企业在当地生产的，并由邮电总局租用的设备。一旦这些联系中断了——允许独立的电台设备供应商向用户直接销售其产品——或者一旦各国邮电总局对成本更为敏感，虽然这种情形有些是私有化的结果，那么一体化的全球电台设备供应商至少在满足市场低水平的需求上，就可能取得成功，。当由香港或韩国供应的方便话机进入全球市场后，越来越复杂、越来越适合于用户的设备，比如 PABXs，在那些仍由各国邮电总局提供服务的地区，依然保持着地方化。

这里总结的电台设备行业的演进，也表明了对特殊市场的细分是有必要的。为了解政策可能产生的影响，必须将一个行业分成同类别的多个细分市场。将电信设备行业作为一个整体来考虑，可能是毫无意义的，因为只有更为细致地观察，才能够洞察其中。

评估东道国政府政策的一种方法

综上所述，我们可以得出，为了解东道国政府政策，应采用相对较小的相关分析单位：一国内的一项经营业务的一小段。这就是说，首先，评估东道国政府政策不是一项中心任务，至少不仅仅是。尽管国家风险分析家队伍或社会成本收益专家队伍非常有用，但仅有他们是不够的。在估价东道国政府政策时，子公司经理本人必须扮演重要角色，只有他们有实际的机会去获

得重要的信息。我们回过头来看一看使得经理人员成功地担任这种角色的组织协议及潜在问题；与此同时，作为基本的要求，地方生产线经理有必要把对政府政策的理解作为自己工作中至关重要的一部分。

他们一旦获得了相关情报，就可以考虑采取行动了。从相对较小的投资到重大的战略方向的抉择，行动的首要指导原则是利益的互惠性。当政府政策及跨国公司的一体化—当地化优先权之间存在着互惠利益（或冲突）时，本章为此提供了分析的线索。

一旦互惠利益得以广泛建立，更为详细的分析就可以进行了，特别是关于经济价值的分享或伙伴关系之中角色区分的分析。社会成本—利益分析方法可用以估计特殊的计划（如建立一家新工厂）对东道国的影响，这需要跨国公司的经理对东道国政府可能采取的政策进行详细地了解。

为了能在一体化—当地化战略态势中，了解损失的本质及所包含的风险的实质，可以对特殊风险进行分析。这可能有助于指导跨国公司同东道国政府进行关于特殊动因及绩效要求的详细谈判。因而有必要指明特殊的技术与方法，并要估计特殊的风险和规避它们的方法，同时还要使用谈判技术，尽管这已超出了本书的范围，但仍是至关重要的。

甚至当互惠利益存在时，跨国公司与东道国之间达成的协议项目仍然能够反过来对公司施加决定性影响；影响的方面包括，跨国公司在该国通过经营以增强其全球范围竞争态势的能力，以及企业长期的全球性战略态势的发展。

第五章

劳工组织的影响

正如我们在第二章和第三章的分析中忽略了东道国政府对跨国公司战略选择的影响一样，我们也未曾考虑劳工组织的作用。当时我们假定劳工关系对跨国公司的战略选择没有实质性的阻碍，然而，当劳工组织对政府的法律和财政方面的权力明显表现出不满时，它就开始在限制跨国公司的有效选择方面扮演重要的角色。首先，尽管相对于其他成本，劳动力成本的重要性在下降，但正如我们在比较卡特匹勒和小松制作所的成本结构中所显示的，劳动力成本依然是决定成本竞争的重要因素。工资水平受到工会和劳工协议的影

响，是决定竞争力的关键因素。若不能进行有效的控制，劳动力成本方面的不利因素将大大限制跨国公司的有效战略选择。对公司而言，雇员人数过多的问题甚至比工资水平过高更为严重，尤其是在欧洲大陆和日本，裁员是极其困难的。而且，它对公司的竞争有着极其不利的影响。法国汽车制造商雷诺公司在1984～1985年度总亏损超过10亿美元，主要是由于在销售量下降时却不能减少雇员人数，因而在生产效率上落后于竞争对手，当然1981～1984年间社会党执政，它造成的工资水平的快速增长也是一个因素。

尽管劳工组织对跨国公司的影响通常远远小于对国内公司（如雷诺公司）的影响，但它的作用仍然是显著的。尤其是在那些政府会屈从于全国工会的压力而制定限制性法规的国家里，一体化经营和合理化的努力往往会被严重阻碍。例如，在一些欧洲国家，为了能够执行裁员计划，跨国公司必须首先证明其饱受亏损之苦，而且还能证明亏损的原因是在于现有人员的结构状况。例如，福特公司为关闭它在阿姆斯特丹的一个小型的、低效的拖拉机工厂，就颇费了口舌。

在许多情况下，跨国公司为换得"和平"，不得不放弃能够产生最大效率的经营一体化和合理化战略。例如，为了在德国建立良好的劳工关系，通用汽车公司不得不接受德国钢铁业工会的要求，在德国大量投资，以同其在澳大利亚和西班牙的新投资相匹配。一位世界汽车工业的观察家认为，汽车制造商只做到了生产体系次优化。其原因一方面在于安抚工会，一方面也是为了避免引起当地社会的冲突而造成生产体系瘫痪，以致付出额外的代价，这种次优化相对于最优经济体系而言，使欧洲的单位生产成本平均上升了15%。因此，工会的影响不仅阻碍了跨国公司生产体系的合理化和一体化，同时也增加了调整的成本（与其说是付给解雇人员和维持友好关系的费用，不如说是造成

的经济损失），而且在诸如汽车这样的行业中，这种情形长期阻碍着一体化跨国公司提高其全球体系的效率。

因此，无论在哪一个国家，认为劳工关系问题是偶然的并把它归于特例都是不合适的。正如跨国公司的战略选择中需要考虑政府政策一样，劳工关系也不容忽视。然而，事实却往往难以把握。虽然跨国公司与东道国的协议大都是公开、明确的，但跨国公司管理者与工会的交易常常是私下的，甚至是双方默许的，仅仅当冲突陷于僵局时，如长期罢工、决定关闭冲突工厂，等等，这些交易才逐渐公开。因此，尽管工会与跨国公司交易的具体细节少为人知，但多半是这样的：当工会采取劝说方式而不是公开的对抗来要求跨国公司做什么和不做什么时，工会的作用更大，因为公开的冲突虽然会使跨国公司付出巨大代价，但结果往往以工会的失败而告终。管理者很少会公开承认他们已屈从于工会的需求——原因很明显——并且至少在公众面前将竭力抹杀工会作用的重要性。因而工会所施加的压力通常是秘密的、私下的，常常默不作声，使得证明这一压力的程度和结果的证据往往不清晰。

本章的结构在一定程度上类似于第四章，我们将从回顾与跨国公司有关的劳工运动开始，更细致地考察它与东道国政府所关注的问题之间的差异，并粗略地讨论它们之间的相似之处。我们将分析劳工组织对跨国公司采取的行动，解释它们为什么只取得了部分成功，尤其是在超国家的水平上。最后，我们将得出这些分析在管理上的应用。

了解工会的关注点

工会对跨国公司的关注同东道国对跨国公司的关注在很多

方面非常接近。自由贸易的问题和面向全球竞争的调整问题正如涉及到政府部门一样，也涉及工会的利益，而且工会自然是站在工人的立场上的。成熟行业的国际竞争导致的裁员成为工会关心的热点，这既因为裁员与它们成员的利益休戚相关，又因为其导致工会人数的减少和筹资能力的下降将造成工会势力的衰弱。从本身上讲，一个行业里的跨国公司相对而言往往与工会无太多的利害关系，原因部分在于跨国公司提供的条件往往优于国内公司，这一点我们稍后将作讨论。但跨国公司的一体化使得工会担心起来，因为工会既看到行业全球化带来的威胁，又看到一体化增强了跨国公司的讨价实力。在本节中，我们首先考察跨国公司一体化带来的问题。

对跨国公司一体化的关注

与东道国政府一样，工会首先面对的，同时也是最为关注的问题是：对不同国家劳动力的竞争力性变化，跨国公司将作出迅速而残酷的反应，关闭那些不再具有竞争力的工厂。工会的假定同政府一样：跨国公司在各地经营审时度势的能力和其在多国经营的实践，以及在不同国家开办新厂的经验，将使它对生产的重新定位比起国内公司更快，更容易，成本也更低。而且，在存在明确的竞争时，跨国公司会通过以解雇人员或关闭工厂相威胁，作为与各国工会就工资进行谈判的筹码，从而实现了在不同国家配置劳动力。例如，多国汽车制造商曾以将工厂移至欧洲大陆的计划来公然威胁英国工会，逼迫英国工人放弃限制生产率的劳动条例。这种威胁既成为限制工资增加的制约因素，又扼制了不满情绪。

由于跨国公司的选择范围比国内公司广，因此各国工会与跨国公司"实际"决策者之间的距离增加了谈判的困难。对于国

内公司或地方分反应性的跨国公司，工会领导人通常可以直达高层管理者，与拥有决策权的管理人员直接交涉。而对于一体化跨国公司，子公司的经理往往没有独立的决策权，除非是最常见的劳工关系纠纷。即使当地管理者实际上拥有很大的决策自由度，它也受制于地区或全球总部的强硬立场。这种多层交易和决策结构使得跨国公司在谈判中能享有并利用更大范围的谈判选择，从而阻止了工会的努力，使工会在谈判中处于不利地位。

而且，从工会的立场来看，一体化跨国公司的实际决策往往不可思议，因为决策的依据是公司全球利润最大化原则和一些数据资料，前者是工会所不知道的，后者工会仅了解一些。这就解释了为什么"曝光"问题对工会是重要的，因为它是加强工会与跨国公司谈判力量的必要的一步。

工会与东道国政府共同关注的另一方面是：担心跨国公司在进行国际劳动分工时，在母国保持高技术含量的工作，而仅把一般性工作放在东道国。尽管主要代表蓝领工人的工会对此也许不如政府敏感，但这个问题仍常常是工会与跨国公司谈判中的一个焦点。跨国公司这种政策的言外之意尤其激怒了工会：在跨国公司内部，不同国家间不断增长的专业化和劳动力分工，将使得国际性的讨价还价变得更加困难和不可能。劳动力的国际分工在子公司内部也可能带来问题：高技术和监督性的管理工作将被来自母国的人所把持，这就剥夺了当地雇员职业发展的机会。当跨国公司在人员使用上不能做到一视同仁，就像日本公司那样主要依赖母国人员时，就会引起白领员工工会的不满。

工会还担心跨国公司不会遵守各国的劳工关系框架，或极端地讲，不会扮演一个公正的角色。例如，在跨国公司体系内部，不同工厂之间的劳工关系情况各有不同，而当跨国公司获得

了这些资料数据后,就有可能试图撇开各国的实际情况,迫使劳工关系的框架向最有利于提高生产率的方向发展。工会领导人还担心跨国公司管理者试图将他们母国的雇佣方式、合同安排、劳工关系以及协商体制强加于人。如果这种做法与东道国国内标准分歧过大,就会削弱工会的力量,并迫使它应付更大范围的外部因素。虽然工会领导人承认,在跨国公司管理者一方出现的这种倾向往往是由于缺乏对东道国环境的了解和对东道国习惯做法的不熟悉,但他们也常常怀疑跨国公司管理者故意直接地同工人谈判,从而试图使工会处于劣势,而这往往违背了东道国的规范。因此,在日本公司试图向海外输出它们的劳工关系模式时,得到的仅仅是东道国工会方面冷漠的反应。

除了劳工关系的特殊性,工会还怀疑跨国公司为了避开工会,而将工人束缚成为权利和义务的统一体,使得他们不太热衷于工会活动,从而阻碍工会力量的团结壮大。工会领导人发现在白领工人占多数的地方,这个问题尤为突出:他们私下承认,非工会化也许会使个人得到满足,但它却削弱了集体的力量。而工会规模的缩小和代表性的下降将削弱工会的力量。像IBM公司和惠普公司,以及其他一些母国是美国的公司,并不承认工会的现实存在,因而成为批评的主要对象。

尽管这一连串的利害冲突使得工会对跨国公司深恶痛绝,但是具体事实也表明,由于一些工会领导人认为跨国公司能带来许多好处,因此,它们之间的关系仍然可以缓和。

工会眼中的跨国公司的好处

首先,由于跨国公司与各国工会之间关系的紧张程度往往不像工会与当地公司那么厉害,因而跨国公司可以避免沦为恶棍的角色。二战以来,在跨国公司占绝对统治地位的部门,其就

业增长速度高于国内公司控制的部门。许多早先风靡全球的行业——煤矿、钢铁、造船、纺织和服装、农业，等等——其就业饱和问题在发达国家最为突出，而在跨国公司中并不普遍。同时在汽车、电子、机械、制药、食品加工行业以及其他部门中雇员人数不断增长，而这些正是跨国公司居领先地位的领域。在基础生产部门里，虽然跨国公司因面临着全球竞争而不得不进行合理化，但此类部门的雇佣人数并不是最多的——例如，石油化工行业。只是近年来，随着汽车、电子、机械等行业的就业机会的减少，跨国公司才开始不得不在西欧和美国大量裁员，而这些地方的工会组织严密，且最具斗争性。但即使在这些行业里，跨国公司在维持雇员人数方面也比它们的国内对手做得好。也许有人认为，正是跨国公司的竞争导致了国内竞争对手的裁员，但这种间接的、有力的论点却很少为工会所接受，因为这会把工会成员分成两类：一类是为跨国公司工作的，一类是为跨国公司的国内竞争对手工作的。因此，与国内公司不同的是，跨国公司较少遭到工会的直接批评。

其次，在相同的部门内，跨国公司往往能向雇员提供比国内企业更好的条件、更优越的工作环境和更高的工资。在某些情况下，跨国公司乐于接受公开的“公民费用”，从而使其有能力化解最直接的工会压力。实际上，在一些政府眼中，跨国公司似乎太易于屈从工会的要求，以致政府降低工资增长以减少通货膨胀的政策被置于不顾。1979 年，福特英国公司表示将向工会作出实质性让步，惹得英国政府横加干涉，并威胁福特公司，如果它答应工会的要求，就取消政府公共部门的汽车订单。

第三，尽管这方面的资料缺乏，但也很少有证据能表明：在工厂丧失竞争力的时候，跨国公司比国内公司更为迅速、更加无情地关闭生产工厂。实际上，正如我们在第三章和第四章中讨论过的，一体化经营的跨国公司也许能够解决缺乏竞争力的问

题，而当地公司则一筹莫展。

第四，也许除了研究与开发人员的缺乏之外，在同一部门内，很难证明跨国公司会比国内公司更多地雇佣技术水平较低的员工。而当地的研究与开发工作的不足则具有两面性：一个相对缺乏研究人员和工程师的国家，也许由国内公司雇佣他们能够带来更多的就业方面的好处（因为这些国内公司可能最初是面向出口的），而由跨国公司雇佣他们则是利用其研究与开发的工作为其他国家的工业发展服务。

至于流传更广的有关技术水平的说法，那么也许相反的结论是正确的：跨国公司促进了劳务市场上精英人才的发展，在发展中国家尤其如此。它们能吸引那些最为优秀、最守纪律、适应力强的人才，并靠支付高于当地水平的工资条件来保持对这些人才的吸引力。跨国公司也很重视人力资源的培训，这种努力往往是当地公司所不能企及的。这使得跨国公司又面临在我们讨论研究与开发时那样的非议，它们是否攫取了最优秀、最富创造力的人才而损害了当地公司的利益？这显然是东道国政府急需解决的问题——尤其是发展中国家——但这似乎还未成为工会关注的热点。最后，虽然在一定程度上，关于跨国公司在东道国投资对东道国和母国的影响的研究仍然没有定论，但不能表明他们肯定给东道国政府造成了损失，或者说，由于跨国公司的对外投资和资源外流导致了母国的大量裁员。虽然母国的大量蓝领工人失业，但这是由于国内竞争能力的丧失，而不是由于母国国内公司的“资源外流”，也不是由于跨国公司自身的一体化。实际上，有证据表明，国内公司的资源输出和全球化能使他们维持并进一步发展母国的白领阶层，而缺乏资源输出和国际化的母国公司必将同时引起白领工人和蓝领工人就业机会的减少。通过上面对有利因素的简要分析，工会已经意识到，问题不再是使跨国公司当地化或者禁止跨国公司（除了一些左翼极端组

织)。在工会领导人的眼中,跨国公司无所谓好坏,但应该更好地控制,也就是说,应该有更好的约束机制来防止跨国公司在进行战略选择时对待工人过于残酷。

为了要控制跨国公司,并随着工会与跨国公司谈判力量的相应增长,经过一段时间的探索,工会领导人找到了三种对付跨国公司的方法。

第一个方法是直接地进行多方协商。最初的概念是冲破仅限于单一国家的工会——公司关系体系。正如我们随后看到的,这种方法收效甚微。第二种方法较为间接:通过谋求政治支持并得到政府和国际组织的支持来加强对跨国公司的影响力。这种非直接的方法速度较慢,但比直接的跨国商议能取得更大的成果。第三种方法是工会通过传统的方法增强国内的力量,因而在更坚实的国内基础上与跨国公司进行谈判。到目前为止,这是最有效的方法。下一节将对这三种方法进行分析,并评价它们的潜力。

工会针对跨国公司的行动

直接跨国商议

将工会针对国内企业的措施延伸到国际和跨国公司领域,一方面这似乎是最符合逻辑的做法,而另一方面也是最难以成功实施的方法。

跨国商议起源于国际商务秘书处(ITS)这一组织,它是某一具体行业的各国商业工会逐渐团结起来形成的国际联盟。虽然这样的国际商务秘书处在欧洲存在了很长的时间,但直到五

六十年代,一些颇有影响的美国工会(如美国汽车工人联合会)加入之后,它们才焕发出青春活力。这些国际商务秘书处最初把跨国公司的发展看作各国工会开展新活动和提高影响力的机遇。为适应各个跨国公司的地域扩展,国际商务秘书处针对主要的跨国公司建立了"世界委员会",把在每个跨国公司中活动的各国工会代表集合在一起。针对每个跨国公司建立世界委员会的设想,目的在于对各国工会进行国际协调,从而为跨国公司与相应的世界委员会的关系创造跨国共同商议的机会。

各个国际商务秘书处建立了许多世界委员会,如针对飞利浦公司、通用电器公司、ITT 公司、西门子公司建立的国际金属业工人联合会,以及在化学工业方面,针对 Saint Gobain、阿克佐、Dunlop-Pirelli 等公司建立的委员会。在六十年代末,一些世界委员会与公司管理层进行了协商。最初是建议性质的,其目的在于使欧洲生产单位里工人的工资平等。随着这些协商会议初期的成功(撇开它们的建议性质),一些工会领导人,尤其是在查尔斯·列文森的领导下,相信他们能够进行直接的跨国商议。他们采取了一些中间步骤,如各国工会间的信息交流,鼓励工人的参与意识,并且提供国内协商的环境。但几年后,除了有关跨国公司的协调和信息交换外,跨国商议的进程受到了很大的阻碍。仅在美国和加拿大之间经营的美国公司中,跨国商议才取得过实效。跨国商议的失败说明了国际劳工活动的局限性,因此简要分析其失败的原因应该是有用的。

跨国商议中,工会遇到的困难来自三个主要方面:(1)不同国家的商业工会和劳工关系的结构差异带来的限制;(2)经济和政治限制;(3)跨国公司内部的雇员结构。

跨国商议的结构限制

不同的工会和劳工关系结构状况使得跨国商议特别困难。首先，商议结构和框架仍保持国内化且各具特色，相互之间迥然不同，而使它们协同一致的压力并不很大。工人的工资在一国内最具可比性。而在国家之间，因为信息不畅，汇率浮动，税收结构不同，附加价值不同，因而不具可比性。总之，工人们更为敏感的是国内其他行业的收入，而不是其他国家中同一行业素昧平生的工人购买力，即使他们属于同一跨国公司。

在欧洲大陆，全国工会控制着各个行业工会（例如，德国金属业工人联合会覆盖了多个行业）。这种代表的广泛性使得这些工会易于造成会员之间的紧张关系，因而很难有效地针对某一类的工人或是针对某一跨国公司处理问题。它们是在国家范围的基础上相互配合，以求广泛地提高待遇。

国家之间的工会结构也有差异。19世纪，工联主义在欧洲各国独立地发展，在各自的结构中体现了不同的政治和经济状况以及早期的工会主义者的价值取向。在法国和意大利，工会按照不同的政治和思想信仰分裂成不同部分，而其中信仰共产主义的工会作用很大。一些左翼工会在大公司中代表着工人的利益，但并没有成为国际商务秘书处的一员。在北欧和美国，工会分子所持的民主观念与南欧共产主义者工会所推崇的阶级斗争的观点是截然不同的。因此，在针对跨国公司的具体行动上达成一致往往是困难的。让工会在跨国商议上齐心协力实属不易。

谈判背景本身也不相同。首先，由于在不同层次上的侧重点不同，它们要么趋于集中，要么趋于分散。在德国，谈判主要建立在不同地区的基础上，在瑞典则建立在国家的基础上，在法

国则建立在行业的基础上,而在英国则建立在工厂的基础上,等等。其次,公共权力机构的作用也不相同。例如在法国,政府主动参与劳资谈判,而美国则完全不是这样。因此,谈判过程的差异使得针对某一跨国公司的有效跨国商议十分困难。这种困难随着跨国公司在各个国家同时要面对众多的行业工会而变得更为复杂。

最后,劳工关系的合法框架也随着国家的不同而产生很大的差异。虽然在罢工权利这样的基本概念上,德国比法国更保守,但其在工人代表和劳资的共同决策上却更具进步性。因此,这些差异限制了世界委员会对跨国公司采取统一立场的能力。有些活动在某一国家具有合法性,而在另一国家则为非法。

多国商议的经济和政治限制

工人们很少用“均贫富”的观点来比较各国劳动者之间境遇的差异,而且也很少在各国之间对其待遇展开竞争。他们的主要兴趣在于使自己在本国内和所在的子公司里谋求到一个职位。经济条件也许会增加达成协议的难度:不同国家处在不同的经济周期,或者在一体化跨国公司中,不同工厂的产品或多或少地受到经济衰退或扩张的影响。因此在跨国公司中,各个工厂的经济和财务状况很少是相同的。当它们不同时,跨国商议的潜力就减小了:工人的利益在各个国家和工厂之间是如此地不同。只有当整个公司体系处于危机时,并且压力将导致跨国公司在整个公司系统范围内进行整合时,跨国协调各国工会间活动的潜力才相应地加强。70年代初阿克佐公司的情况在很大程度上于此相类似,这是为数不多的例子之一——世界委员会积极参与了跨国公司管理者探讨合理化和一体化的过程。但最常见的是,跨国公司内各国家之间的差异造成了工会联合行

动的困难。

跨国共同商议要求工会一方,既有对国家间工人的集体利益进行长期协调的观念,又有能力在集体的长期利益基础上平衡短期利益。就像许多政治团体要依赖于成员的短期支持,并为赢得人们的选票而竞争一样,工会也很难为求得集体的长期利益而牺牲掉某些特定小团体的短期利益。

各国地方性工会,像各国政府一样,对跨国商议不感兴趣:遵守跨国商议会削弱它们的权力,并破坏它们的自主性。实际上,跨国商议主要的绊脚石之一是当地工会不愿把部分权力移交给国际商务秘书处。因此,国际商务秘书处只能在收集和分享信息方面有所作用。对这种职能各国工会很容易认同。但当需要实施跨国行动时,情况就不同了,这将损害各国工会的权力。无论它的政治观念如何,各国政府都很少会支持工会一方的跨国努力,因为通常它们将这看作是对它们主权的侵犯,而且在某些情况下,也威胁到它们在管理劳工关系中所起的关键作用。国际工会已经在国际政府间的组织中找到了它们坚定的盟友,如前欧共体和经合组织,但这些组织的官员受制于各自的政府,往往也有苦难言。

跨国公司对于跨国商议的限制

跨国公司的管理者也使跨国商议难以成功。首先,他们与世界委员会的会谈仅仅是建议性的和非正式的。管理层小心翼翼地避免在这个问题上被拖入实质性的谈判之中。从根本上讲,绝大多数跨国公司愿意对话,但不是谈判。其次,跨国公司一直在避免产生解决劳工关系的其他渠道,并且确保它们自身的劳工关系管理结构重视了各国的差异和特点,支持各国工会抵制超国家的工会组织。跨国公司同时也避免提供他们与工会

间进行多方会谈的机会，惟恐这会给国家间和行业间的联合创造条件，因为这将最有利于工人。最后，也许是最重要的，跨国公司本身的战略选择和政策早已埋下了分立主义的种子，从而使跨国共同商议变得困难。

尽管从表面上看，跨国公司的一体化与跨国商议的目标相一致(跨国公司的地方反应性则与国内商议相一致)，但是一体化对劳工管理的间接影响并不对跨国商议有利。首先，一体化战略通常减少了劳动内容。大规模、新型、专业化的工厂代替了小型、陈旧、全能型的工厂。这种变化为工艺技术现代化和采用更高级的自动化过程提供了机会，而这是小规模的、当地化的工厂所不愿承担的。实际上，相对于美国而言，欧洲高失业率的主要原因之一在于，过去 10 年间欧洲在资本密集度和劳动生产率上的增长速度远远高于美国，从而造成了欧洲相对稳定的就业水平，而美国却能迅速创造出新的就业机会。其次，一体化战略往往导致劳动的分化，即熟练蓝领工人的消失和非熟练工人以及白领技术人员和工程师的增长。劳动分化的这种变化在电子技术替代电机技术的行业尤为突出，如电信开关装置和办公设备。第三，伴随着一体化进程，不断增长的全球竞争压力使得跨国公司重新审视它们的各项活动，经常将生产和销售过程中最不具竞争优势的业务或流程分散和转包。这一点不同于五六十年代劳动力稀缺时的状况，现有就业状况和一体化跨国公司的特定角色就导致了各国之间劳动力的更直接的竞争，同时造成了母国和东道国劳动力之间，东道国国内跨国公司与非跨国公司的雇员之间更大的分化(通过劳动分化)。这些变化不利于跨国商议力量的加强。假使由于现有熟练工人在一体化网络中扮演了关键角色，并且跨国公司难以在当地或低劳动力成本国家找到替代人员，而使得跨国公司的一体化加强了跨国商议力量，那么跨国公司就会将工厂迁至另一地方来对付工人的斗争。

上述所有因素——不同国家中的工会组织结构和劳工关系框架，不同国家的经济和政治条件以及跨国公司有关劳工关系的战略和对策——都是跨国直接商议失败的原因。70年代末，工会主义者明白了这种商议是不大可能成功的。因此他们开始强调另一种方式。这种方式实行了好几年，但起初却没有大力提倡。这种方式就是国际沟通和国际协定。他们希望通过国际组织来达成多边协定。

通过国际组织达成的多边协定

多边协定是指工会方面希望在一些发达国家，以协作的方式通过一些支持性的法规，从而在某些方面限制跨国公司。这些法规将迫使跨国公司的内部交易对外部组织(包括国内的和国际的工会)更具透明性，并且限制跨国公司为此所作的努力，促使其在国内或在国际层次上与工会进行广泛的协商。在多边协定的众多提案中，有两个最突出：经合组织准则和“Vredeling提案”。我们下面分别介绍：

经合组织(OECD)准则

OECD部长级会议在1975年决定建立一个有关国际投资和多国企业的委员会(CIME)。其目的之一是，委员会着手制定适用于跨国公司的统一行为标准。这些准则的覆盖面很广，因而CIME寻求OECD两个咨询性实体的协助：工会咨询委员会(TUAC)，代表主要的国内工会；商业与工业咨询委员会(BIAC)，代表雇主。出于对BIAC成员的特别关注，经合组织各成员国重申要平等地对待跨国公司和国内公司，这个问题的重要性已在第四章作了阐述。在准则覆盖的各个方面中，有两个涉

及劳工关系:雇佣与劳工关系准则和信息公开准则。由于准则并不倾向于取代各国法律法规,因此它们仅是向跨国公司提供了"实施的准则",并已得到了 OECD 各成员国政府的批准。并且,因为制定投资的和多国具体管理行为的国际协定存在着法律和机构上的复杂性,CIME 决定使准则成为自愿性的,而非强制性的协议,。

虽然准则提供了非强制性的手段,而且仅仅是建议性的,但 CIME 的确提供了各成员国或 TUAC 将具体事务提交 CIME 考虑的可能性,从而有助于更好地确认哪些行为遵守或违反了准则规定的行为规范。在过去 10 年中有些事件引起了 CIME 的关注。它们参与了这样的一些问题,如母公司对子公司破产所应承担的债务责任(例如 Raytheon 公司在比利时的 Badger 子公司),工人从一国迁到另一国以替代罢工工人(丹麦的 Hertz 公司),工会和跨国公司就未来规划进行适当的讨论(Viggo/英国奥斯汀),关闭工厂(福特阿姆斯特丹公司),工人生活的质量(华纳兰博特公司),及跨国公司当地雇员参加国际工会会议(飞利浦比利时公司)等问题。在这些事件中,CIME 的参与导致了跨国公司与工会之间重新进行了谈判。在 Badger 事件中,它扭转了公司的立场(Raytheon 最终同意公司为关闭的比利时子公司的工人支付解雇费)。

CIME 所关注的问题具有多样性,再加上案例很少,使得其做法很难推广。然而,在这当中的一些观点已相对清晰。虽然工会看起来未能使准则具有强制性并使 CIME 成为公正的法庭,但准则也具有一定的影响力并且正逐步为绝大多数跨国公司所遵守。实际上,在跨国公司制定和实施某一领域的战略和政策时,参考一下准则的规定是颇为有益的。首先,正如上面指出的,准则中与雇佣无关的部分也包含了有利于跨国公司的条款,如政府对待国内公司和多国公司的无差别待遇。其次,如果

工会认为跨国公司违反了准则，将会使公司与东道国政府和公共舆论的立场相对立。它将使公司成为众矢之的，并损害它在相当一部分顾客心目中的形象，因此，绝大多数跨国公司宁愿尽量避开这一点。第三，如果跨国公司频繁违反准则会激起工会要求建立强制体系的呼声，这将使实施准则具有强制性，并建立一些强制执行机制。

欧洲经济共同体(EEC)提案

除了在国际范围内极力进行行为规范化以外(工会在实施准则上寄予了这种希望)，工会还在尽力获得国际组织对跨国共同商议的支持。它们要求跨国公司提供足够的“透明度”以扭转工会对跨国公司总体战略知之甚少的不利局面。它们还要求能够同跨国公司就迁址、一体化、关闭工厂等问题进行谈判。

虽然 EEC 早期也提出了一些条例，例如第九条——保护跨国公司的子公司在 EEC 成员国家中的股东的利益——要求跨国公司提供其在 EEC 成员国内与世界其他地方，有关战略协调和管理一体化活动的、详细的经济和经营资料；但要求跨国公司公开其经营资料的主要压力来自“关于复杂经济组织(尤其是跨国公司)中雇佣事宜的协商程序的提案”，这个提案按照发起人的名字被称为“Vredeling 提案”。

Vredeling 提案的犀利之处在于它迫使公司对子公司提供关于未来全球战略的详细情况，并由后者的管理层通知雇员并与他们就计划进行协商。提案的最初草案还规定，如果该协议没有达到子公司一级的话，工人可以进入公司总部的决策中心。

该提案的实施很明显会对跨国公司的战略带来灾难性的后果。首先，它可能会将有关公司未来的计划、生产成本等机密信息泄露给对手。其次，跨国公司必须把一体化网络中所有变化

的情况告知下属机构,即使它们并不直接受其影响。第三,与工人进行协商或谈判之间的界线并非泾渭分明,因而难以执行。跨国公司管理人员将会发现,任何重要的战略机会都会在与工会的预先谈判中丧失。

这些潜在的后果引起了跨国公司管理人员的抗议。EEC的成员国也意识到该提案的非现实性。自从1980年拟定最初的草案以来,经过多轮谈判和多次修改,提案的内容已经大打折扣,而且更为明确的是,这样的法规不可能得到EEC部长级会议的批准。

多边协定的局限性

多边协定的局限性是多方面的,这也许可以解释为什么OECD的实施准则和Vredeling提案收效甚微。首先,OECD和EEC的提案都没有把得到工会的支持作为其目标。它们要在各方经济活动的利益之间进行平衡。因此它们必须同时适应管理者、投资者和劳工双方的要求。其次,这些问题所依附的经济和政治环境已发生了变化。保持和恢复OECD和EEC成员国的国际竞争力的重要性在80年代中期深入人心,这与70年代中期大不相同,而实施准则和由此引起的Vredeling提案就是在当时诞生的。大多数欧洲国家和美国之间的政治平衡已从国家干预转向采取更为自由的方式,从而经济活动的自由受到鼓励。高失业率已使工会的注意力从控制跨国公司转向更为直接的问题,如夕阳产业(钢铁、煤炭、造船,等等)的调整以及新的信息和制造技术对工业和服务业就业的影响。

正如我们先前提及的,尽管这并不意味着跨国公司会对OECD制定的准则置之不理,但是采用更为激烈的手段制定政府间有关跨国公司的更为严格的政策,以支持工会的控制权则

是不大可能的。

国家对跨国公司限制的加强

以上概括的多方协定的局限性，特别在高失业率条件下，已经使得工会跨国行动的出发点从国际商务秘书处转回到国内工会和国内谈判领域。不同国家的工会为了竞争同一份工作而引起的内在冲突，以及相对于多行业的大工会，各国具体行业工会的地位的减弱，都使得国际商务秘书处很难施加其影响力。由于承认它们无法实现同跨国公司的跨国直接商议，它们的信誉也已开始下降。跨国界的工会团结难以成功，只有在更广泛的宏观经济问题上国际商务秘书处才有一点发言权。而且，由于看到国际组织（如 OECD 或 EEC）未能施加足够的影响力，各国工会又退回到努力寻求当地政府的支持以规范跨国公司行为的老路上来。

各国工会的方法在一定程度上是不协调的。它们一方面努力提高各国工会对付跨国公司的凝聚力，另一方面，特别是自 1979 年以来，却高唱保护主义的调子，使母国工人与东道国工人的利益发生冲突。这两股有些自相矛盾的潮流将在下面概述。

母国与东道国工人的团结

协调各国的行动一直是工会最容易采取的路线，主要在于它并不提出新的商议和协定体系，并能够在某一特定的基础上以非正式的方式实现。同时也是因为工会能够调节它对政府的影响，从而使政府通过针对跨国公司的立法和法规。

这些活动遵循不同的方式。首先，工会有时鼓励政府通过

或制定法规，把本国的标准延伸到本国的跨国公司在国外的经营活动中去。这些法规大多集中于将母国的劳动强度和工人待遇推广至那些非强制执行的国家。例如，瑞典颁布的法规禁止瑞典公司在外国实行与本国不同的雇佣条件。其他国家也在职业危险、安全、医疗保健，乃至工资上采取了类似的行动。虽然这些母国的工会高唱社会主义的调子（全世界无产者，联合起来），但他们仍然是自私的：他们是要通过提高本国的跨国公司在海外生产的成本，减少跨国公司输出生产能力的可能性。60年代后期，国际工资平等化已成为美国汽车工人联合会的主题，它们颇为关注主要汽车制造商在海外的投资。

其次，工会有时会鼓励通过法案使它们也能在管理本国的跨国公司上占有一席之地。德国的共同决策是最著名的例子：国际工会的官员作为工人的代表被任命为大公司的董事。尽管工会代表的权力在不同方面受到限制——他们参与讨论但没有投票权——但共同决策被认为是对跨国公司管理施加影响并得到其战略信息的途径。共同决策最初使跨国公司（包括德国公司和外国在德国的子公司）惊恐不安。但经过一些年的实践，双方却达成了广泛的一致，工人代表基本上被吸收进高级管理层，而且在大多数问题上他们的观点与其他高层管理者和投资者的观点并不相左。在其他国家，如英国、法国、意大利，由于工会领导人可能持有极端的观点，并不采用共同决策的方式，工会也就慎重地避开了这个方式。

第三，工会有时会参加跨国界的协同行动。例如，在美国汽车制造商设在欧洲大陆的工厂中，工人们拒绝生产汽车零部件，以支持生产相似零部件的英国子公司工人的罢工，这时就需要工会进行跨国界协调。尽管这样的例子很多，但它们很少给跨国公司造成严重的经济后果。

第四，在一些国家，如德国，工会坚持将国外子公司的工会

代表引入其工人协会或其他劳工关系实体以确保听到东道国工人的呼声。跨国公司的管理层往往抵制这种努力,因为他们认为这是跨国直接商议的开端。

总之,母国工会的影响是次要的。正如我们先前讨论的,跨国公司内部专业化和一体化的模式正把工人分为东道国工人和母国工人。母国政府,除了瑞典的社会党政府之外,通常更关注的是国内企业的竞争力而不是提高外国工人的待遇,因此很少支持工会的这种行动。大多数其他政府,尽管在口头上许诺社会公正,但对此并不真的感兴趣,在某些场合还公开表示出敌意。

随着危机的加深,母国工会经常直接转向保护主义,从UAW对美国的Burke-Hartke法案的支持,到雷诺公司工人抗议向法国进口在西班牙生产的雷诺汽车均看出了这种趋势。如果从静态的观点来保护它们的会员,那么工会一般会倾向于保护主义而不是自由贸易。当它们得到各国政府的支持时,那就构成了对一体化跨国公司的威胁,特别是那些输出其生产能力的公司。虽然美国在耐用消费品行业的公司受到了最直接的威胁,然而许多欧洲公司也未能幸免。不过,保护主义者的压力目前大势已去,这是由于政府并不情愿转向保护主义,而且事实表明,这样做来保护短期就业的代价很高。

在东道国内的活动

在东道国内,跨国公司经常成为工会活跃分子专门攻击的目标。从意识形态的角度讲,共产主义者的工会指责跨国公司是万恶之源。另外,尽管某一地区的失控可以使整个跨国公司的生产网络瘫痪,使得罢工的代价极其昂贵,但由于跨国公司给人以拥有世界财富和权力的形象,因而当它们在这个或那个国

家裁员时,就会遭公众非议,这时跨国公司也会成为攻击的靶子。而当地公司,虽然财务状况不佳,但政治条件很好,通常不会引来这种非议。因此,跨国公司经常要面对与它们的跨国经营没有直接联系的问题所引发的社会压力。跨国公司管理者由于不熟悉当地的政治和法律条件,有时会因为其极端的立场而引起不必要的社会冲突,而当地公司则可能会采取委曲求全的方式。跨国公司对当地环境的生疏,管理人员对谈判细节的忽视,有时也会使它们成为众矢之的。对当地的不了解所造成的劣势,也可以用来解释,为什么从整体上讲,跨国公司愿意提供比当地公司更好的条件。这通常是以金钱换和平。

但是工会将跨国公司作为攻击的靶子也会受到一定程度的限制,因为大多数政府都接受了非歧视原则,要平等地对待跨国公司和当地公司。

总之,同对国内公司的影响相比,各国工会的活动对跨国公司的影响并无显著差别,而依靠政府来加强它们对跨国公司进行控制的企图,无论是在母国或东道国,都很少成功。相反的例子是,有些政府,如新加坡,会抑制国内工会强大的发展势头以免吓跑了跨国公司。不容回避的事实是,在全球性行业,国家间的竞争严格限制了政府屈从于工会的可能性,无论政府多么仁慈,它都不可能不顾国家的竞争力而站在工会一边。

结 论

有人也许会得出结论:总体而言,工会不能影响跨国公司。这是个错误的结论。工会在试图阻碍跨国公司的一些经营活动时,采用和平的方式远比迫使跨国公司做什么要成功得多。因此,如果因为工会很少能够成功地争取到在跨国公司的战略和

管理活动中的发言权，而认为跨国公司制定战略决策时可以放心地撇开工会，并在自己的领域里随心所欲的话，那将是极其危险的。因此，最终的结论只能是，在跨国公司制定一体化、合理化和兼并的政策时，必须考虑工会可能的行动和潜在的严重后果。日常的劳工关系最好由当地子公司处理，因为它们有经验；而整体的劳工关系战略最好在跨国公司网络中统一加以考虑。

第六章

评估经营领域间的相互依赖性

至此，在我们有关跨国公司高层管理任务的讨论中，我们一直假定：我们分析的和管理的基本单位都是泾渭分明的，它们各自关注自己的领域。只有在跨国公司的各个领域是相互独立的，或出于战略管理的目的能够忽略它们之间的相互依赖性的条件下，这种假设才能成立。在本章中，我们将探讨跨国公司中各经营领域间，相互依赖性的来源并考察判断不同依赖关系的重要性的途径。

相互依赖性的来源

通过研究飞利浦公司的高保真音响业务，我们就可以发现跨国公司各经营领域间相互依赖性的各种来源。

垂直一体化和技术

技术联系，如在一些领域中共用相同的核心技术，和领域间的产品和元件流（垂直一体化，或称纵向一体化——译者注），都能产生相互依赖性。

我们举一些高保真音响的例子。图 6-1 显示了在高保真音响生产中，元件和技术联系的性质。高保真设备，作为遍及全球的经营业务，是音响组合生产的一部分。它包括唱机、收音机和磁带业务。高保真产品还可以通过唱机、收音机和磁带领域的子装配件组合产生。飞利浦的高保真生产依靠的是从元件协会（Elcoma）那里获得各种组装元件，Elcoma 也有权作为一个独立的经营领域向第三方出售这些元件。高保真产品的生产还得依靠另一个部门（称为 ELA）。ELA 从事开发以及生产专业化音响元件的工作。不同小组之间产品和技术流的简图，表明了这些联系的性质。因此如果简单地认为高保真领域的管理人员经营着一个独立王国，那么他们就无法开展自己的活动。

后勤保障

产品开发和制造体系所要求的后勤保障也产生一系列的相

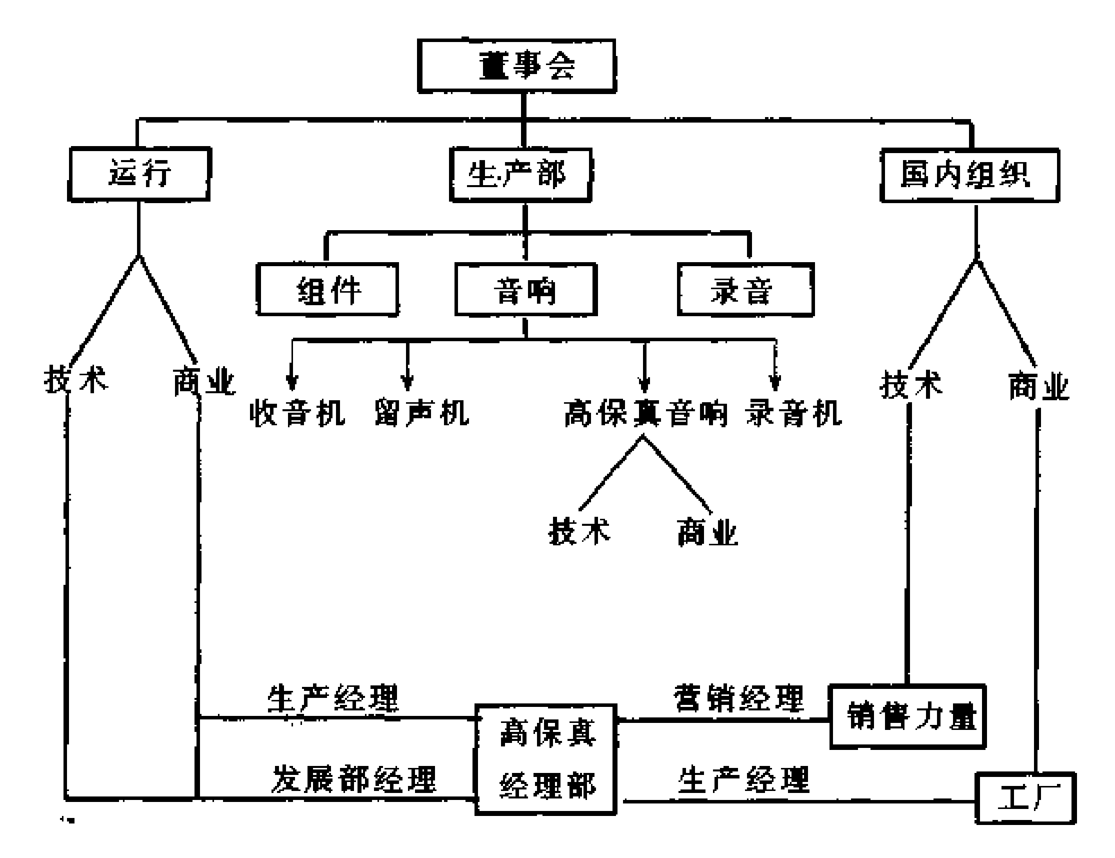


图 6-1 联系图:高保真领域

互依赖性。

高保真产品市场遍及全球。支持高保真业务的制造系统分布在法国、荷兰、比利时和新加坡的一些国际生产中心(IPC)。这些工厂除了提供生产高保真产品所需的元件外,还提供其他经营领域所需要的元件和子装配线。这种生产组织既是公司经营领域不断扩展所导致的供应任务不断增长的结果;也是对系统的整个开发和制造成本进行仔细分析的结果。由于大多数制造车间同时与高保真领域和其他产品领域发生联系,因此高保真生产领域的管理人员,不可能要求某一生产地点的产量进行急剧变化(增加或是减少)。从某种意义上讲,制造车间提供的只是生产能力,高保真生产领域必须与公司分派给它的生产能力相匹配。这种协调分配能力的任何变化都是根据工厂要满足

的其他领域的需求而定的。高保真生产领域适应市场变化的能力受制于它所依托的制造和开发体系的特殊性质。

东道国政府

东道国政府的要求也会使原来彼此独立的经营领域间产生相互依赖性。

法国、荷兰、比利时和新加坡，既是高保真产品的国际生产中心所分布的国家，也是飞利浦公司其他经营领域的所在地。例如，在法国的防务和电信行业中，飞利浦公司也扮演着重要的角色。因此法国政府对飞利浦公司是否维持在法国的元件生产能力十分关注。飞利浦公司减少从法国进口高保真生产领域或Elcoma领域（飞利浦的元件生产部门）所需元件的任何举动，都可能对其在防务和电信行业的地位产生消极影响。因此，高保真产品生产地点的选择也要考虑到其对一些不相关的经营领域——如防务和电信——可能产生的影响。这两者——高保真产品和防务体系——之间的联系使得飞利浦的管理阶层不得不顾及法国政府的反应。虽然出于成本竞争的需要，飞利浦可能有必要减少法国子公司的元件生产能力，但这会不会影响其继续在法国销售其防务体系产品的能力就不太好说了。这种联系显得模糊而难于划定。但是，它却是管理者所面临的实实在在的问题。

飞利浦是荷兰雇佣员工最多的公司。而减少产量或“生产能力输出”，都会对荷兰的就业状况产生严重的影响。因此，荷兰政府不会漠视飞利浦能力输出的企图。在荷兰减少产量所引起的政治意义重大，飞利浦公司的高层管理者对此非常敏感。并且，不考虑这种举动对飞利浦的整体运营可能产生的影响就贸然决策是行不通的。

比利时政府也同样关注像高保真这样的经营领域为该国提供的就业机会。它保护就业的方式是:把比利时公共部门向飞利浦公司购买计算机设备与飞利浦公司继续在比利时进行生产联系起来。

新加坡政府本身则不大关心就业状况。它更多地关注于使本国成为高技术制造中心,从而提高整个国家的技术水平。这种愿望转化为要求飞利浦在该国建立产品开发中心。这种开发可能是任何高技术产品的开发,而不仅限于高保真生产领域。

分销和营销

来自分销和营销的竞争优势以及营销成本,也会使原来彼此分立的领域产生相互依赖性。

让我们回到飞利浦公司的高保真生产领域中来。它的经理们必须对高保真产品在不同国家的市场营销政策作出决策。在飞利浦公司的所有重要市场中,围绕视听产品和主要的及小型的家用电器领域,东道国国内企业建立了很有影响力的分销和服务组织。因此高保真产品的管理人员既可利用现有的营销基础设施,包括录像机领域或器械领域提供的营销渠道、销售人员和促销手段,也可以建立高保真产品专门的营销机构。在一些国家,部分高保真产品是通过专门的分销商销售的——这就使营销方式的选择变得更为复杂。在不同国家建设专门的营销设施所需投入的资本是十分巨大的。另一方面,当录像机营销部的主要侧重点在于维持其在影像市场的份额时,它就很难兼顾到相对比重小的高保真产品的销售了。而家用电器的生产则倾向于标准化产品而不是具有艺术味的高技术产品,而后者却是高保真生产部极力要在消费者头脑中建立的产品形象。这种平衡营销投资的需要,就要求高保真联合现有的影像部门,从而使

得它的营销战略取决于录像机的营销战略，这就产生了相互依赖性，而这并没有带来多少优势。

公司形象

为了保持和改善公司形象，各领域的生产部门间经常会产生相互依赖性。

飞利浦公司很关心高保真产品的形象及其对其他消费品的影响。高保真产品代表着高艺术品位的技术，公司管理层认为其他领域也一定会从该形象中受益。这意味着高保真领域的管理人员要和其他经营领域紧密配合，在不同的消费品领域中，寻求机会改善飞利浦商标的形象，这就是相互依赖性又一个来源。

关键的相互依赖关系是什么

飞利浦公司高保真产品的例子表明了相互依赖关系的多重来源。正如图 6-2 所示，关键性的相互依赖性将决定高保真生产领域，在该图中所处的位置。如果高保真生产部门认为平衡元件内部供应的技术和收益是其成功的重要因素，那么元件生产领域和高保真生产领域之间的相互依赖性是关键的。这将使高保真生产具有一体化—当地化框架中元件生产领域所具有的特征。因此高保真生产所采取的主导战略应是：降低成本、技术转移、规模经济及产品和零部件的标准化。另一方面，如果主导战略的意图是市场开发，并且对顾客偏好差异的敏感性被认为是成功的关键，那么高保真生产领域将具有地方反应性的特点，如图 6－2。

东道国政府出于社会原因,可能会希望抱一些"无关的"经营领域联系起来;或者公司管理者希望促进某经营领域的多方面发展(如高保真领域在技术方面和分销方面),从而很容易将高保真生产推向这样一种模式:对全球一体化和经营当地化同时提出了高的要求。在这种环境下,高保真产品的管理者希望独立经营该领域的企图,就变得不足为奇了。这样,他们可以从任何地方取得元件供应,有自己专门的销售力量,并且将产品主要销给 OEM 客户(如西尔斯公司)。关键性的依赖关系,将决定高保真生产领域四种可能的结构,正如图 6-2 所示。这就提

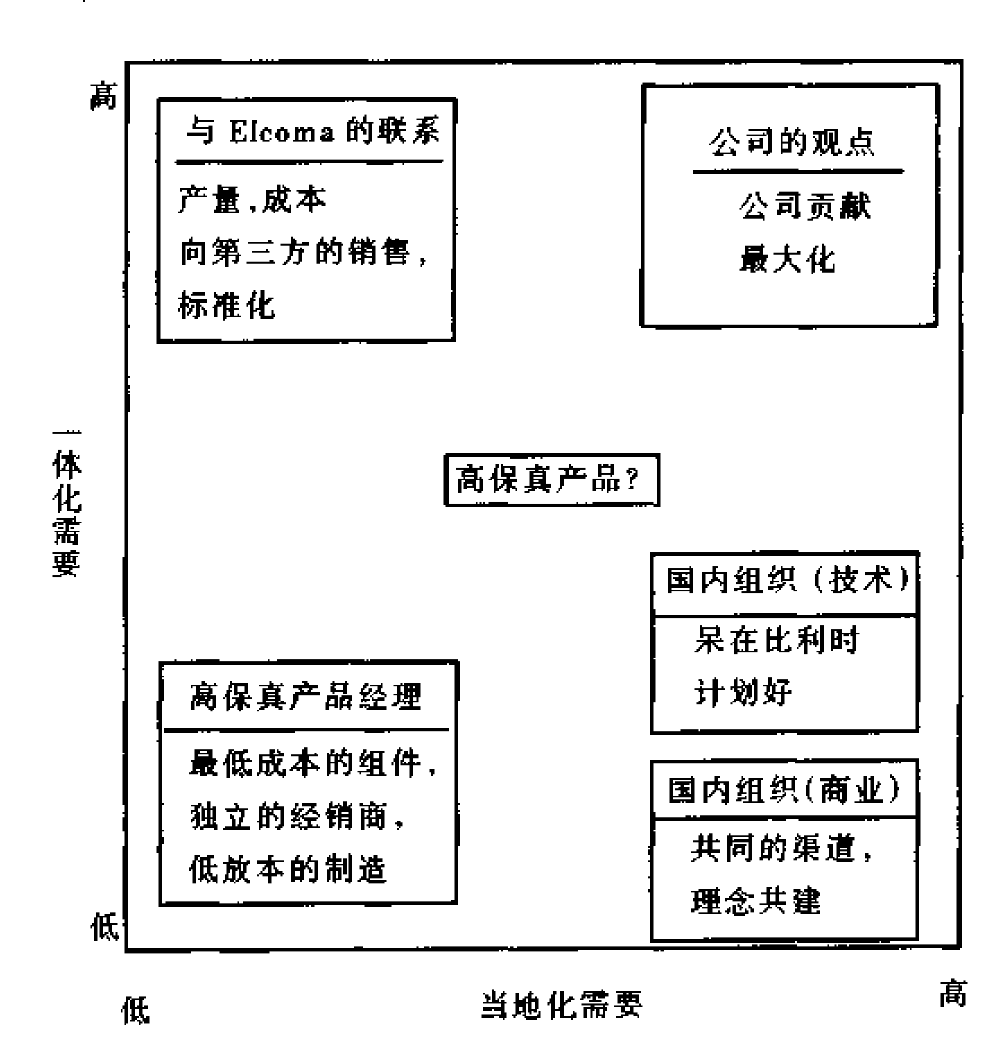


图 6-2 多重依赖性:对高保真领域的影响

出了一个重要的战略性问题:我们如何进行抉择?

在高保真的例子中,对起支配作用的相互依赖性,作出明确判断的困难在于:注意或放弃一个相互依赖关系所产生的"成本和收益"难于估计。但仍有某些成本收益关系比较易于确定。例如,分享制造能力的价值,可通过估计在分立状态下,该业务领域所需要的追加投资来计算。另一方面,分享分销和营销机构的成本收益关系就很难估算。这种选择的某些方面,如需要的额外销售人员或仓库保管费用,可以估算,但其他方面却并非如此。典型的情况是,在现有的领域体系中,增加一项新业务之后,这对分销商和销售人员的影响是很难定量化的。当跨国公司对一个非主要领域的业务采取行动后,可能会招致东道国政府对跨国公司在该国的其他业务领域作出反应,对此进行定量分析则更加困难。同时,协调各种相互依赖性所导致的管理成本,尽管是实实在在的,但正如我们将在后面看到的,却是最难估计的。换句话说,虽然成本和收益是明确的、可判断的,但收益与成本等式的某些方面能够量化,某些则不能。

评价相互依赖性

尽管理解相互依赖性的所有来源,并确定与它们有关的成本和收益是非常困难的,但是战略管理者只要求经理们从中作出一些选择,而不是面面俱到,即使它们对成功都是至关重要的。因而虽然没有一个简单的公式来提供答案,但随着一系列问题的明确,我们还是能了解总体成本收益关系的全貌。

与相互依赖性管理有关的成本

与相互依赖性的管理有关的成本主要是组织方面的，因而难以量化。因此，绝大多数公司忽略了这些成本。然而，这些成本是存在的。以下是这些成本的一些表现。

高层管理者无法对某一经营领域进行集中管理

试图管理依赖关系将会带来最基本的成本，即无法对某一具体领域的绩效进行集中管理。一个独立的经营领域的表现——投资需求、产品质量、增长潜力、市场份额、产品先进性和管理质量——是能够度量的。但经营领域间的相互依赖性，使得衡量任何一个经营领域都是不容易的。例如，元件生产的绩效还可能受到其他经营领域的影响。又例如，对于高保真的投资要求，也必须同时考虑元件业务的投资要求。为降低成本，元件生产领域对尺寸最小化提出的要求可能与高保真生产的要求迥然不同；在这种情况下，公司也许不得不在元件领域中，追加更多的生产能力，或寻找合适的第三方买主。

一个独立的经营领域可使高层管理者有两种选择：既可以继续投资，也可以忍痛放弃。它也使得我们能够通过对共同成本和转移价格进行复杂的会计计算之后，对管理绩效作出明确的度量。因而管理层能很容易地将它的绩效与一个成功的独立经营领域进行比较。相较之下，对不同的、相互依赖的业务单元所取得的绩效进行比较，则显得困难重重。

缺乏灵活性

众多的经营领域，越来越要求具有灵活性，并能对市场需求迅速作出反应。这不仅明显表现在家用电器行业（其特点是产品生命周期很短，需不断增加花色品种并极力降低成本），也明显表现在诸如医疗电子、工程材料、设备和信息技术等行业。作为独立实体存在的经营领域，对市场的反应是十分迅速的。但当它们是相互依赖的经营体系的一部分时，其适应市场需求的反应时间——无论在产品开发阶段，还是生产能力增长阶段——都会受到本领域管理者能力的限制，管理者通常缺乏说服其他经营部门认识到变革的必然性和迫切性的能力。在这个体系中，如果管理者在战略优先权上——相互依赖性的一部分——难以进行磋商，就不会在该问题上达到共识。

创新的削弱

在组织结构允许"自行其是"时，创新和企业家精神就会到处闪现。在独立的经营领域中，如果管理者控制了绝大多数他们需要的关键资源，创新就可能发生。注重创新的跨国公司，如惠普、3M、哈瑞斯公司，都为那些在公司的大伞下，独立生长的小型经营部门而自豪。即使是IBM，一个也许是最具相互依赖性的管理系统，虽然操纵着它的主营领域，但IBM也有一些独立的经营单位为发展新领域（如PC机领域）提供了机会。这有利于新的经营领域的诞生和成长。当创新思想需同其他经营领域相协调时；或者创新所需的资源需要那些与创新市场并无多大关系的其他部门经理们首肯时，企业家们的创新理念常常化为泡影。

业务绩效缺乏透明性

当我们能确定某一经营领域所投入的资产和该领域的收益时，这样一个独立领域的绩效就很容易计算。因此，管理动机和绩效评价也相对容易。在一个相互依赖的经营体系中，共享资源、共同分担成本和转移价格将导致会计核算混沌不清。而且，当管理者无法对其经营领域中有关的因素，如产量、投资地点、投资水平及价格，自由地作出决策，而必须考虑对其他相互依赖方的影响时，他们就不可能对结果负全责。目标设定和绩效度量变得混乱。基于同一批管理人员的访谈，图 6－3 列出了对责任的诸多混乱认识。很明显，尽管他们都感到有责任确定经营领域范围，如市场定位等，但没有人认为对全部经营领域的绩效，如利润率或市场份额，需承担特别的责任。

协调的成本

对相互依赖的经营领域进行协调，需要额外的费用。首先，协调意味着更多的管理时间；经常的情况是，管理层将花费更多的时间在委员会会议上。管理者的注意力经常集中在“为组织的车轮加油”上，而不是集中在如何进行竞争上。在我们研究的一个跨国公司中，管理者经常需要将 60%～70%的时间，用于与其他相互关联的部门管理者打交道上。对诸如优先权、资源配置、转移价格等类问题的协商过程，占去了管理者相当大的时间和精力。达成这样的内部目标即是一项协调成本。

相互依赖体系的另一个成本是库存费用。经营领域间相互关系的数量和复杂性，增加了对市场变化作出反应的难度。对最终产品的需求变化，一定会反映在对全球各地工厂生产的零

主要的合理目标	组织单元				
	国内组织	产品部			其他产品部
		技术	商业	IPC	
盈利责任	X?		X?		
市场份额	?	?	?	?	
市场定位	X	X	X	X	X
价格	X	?	X		
产品特点	X		X		
新产品		X	X		
产品线			X		
市场试验		?	?		
产量	X				
市场/划分	X		X		
分销渠道	X				
销售力量分配	X		X		
运输		X	X		
广告	?		X		
强调服务			X	X	

图6-3　案例研究:对责任的管理意识

部件和子装配线的需求上。其所导致的现象最好描述为"内部经营领域环"。在生产过程链上,每个经营领域都是根据前个领域的预报进行调整;而且由于在不同层次上,对需求变化的识别存在着时滞,因此,在最终产品市场上的一个小小变化,就能导致元件需求的非常大的波动。这种放大现象最早是在60年代初由弗瑞斯特(Forrester)提出的,如今已广为人知。其结果是,即便最终产品只要求有微小的变化,都会导致生产过程中各个阶段的库存费用大量增加。而且库存费用是相当可观的:一个相互依赖的体系比起独立的经营领域组合往往要高出25%～50%。

管理相互依赖的经营领域所带来的收益

人们也许有这样一种印象:管理相互依赖体系产生的只能是成本。然而,这里也存在着明显的收益。

降低成本和控制附加价值

对相互依赖关系的管理,最明显的收益是共享资源,从而降低了成本。进入一个领域所需的追加投资可通过资源共享而大幅度地下降。

另一个不太明显的优势是,垂直一体化使得管理者可以控制价值增值链。这种控制可以对价格进行有效管理。通过内部转移支付——这对中间商或供应商来说,通常是自然增长的差价——相互依赖体系的管理者能在他们控制的范围内,通过扩大差价来反击对手的竞争。我们假设内部供应商和外部供应商都具有效率,公司就可以利用差价,更好地参与竞争。

一定程度的自给自足,也使公司在与供应商讨价还价时,取得优势。它使得管理者更好地理解成本结构,从而抓到了一张可以钳制供应商的好牌。

技术一体化

一个技术主导型的跨国公司为了实现技术一体化,通常都愿意支付相应的协调成本。例如,因为提供兼容的产品系列对IBM 的战略是至关重要的,所以 IBM 愿意通过相互依赖体系来管理其主营领域,并且支付随之而来的人员费用,。IBM 不仅提供全套设备,而且确保这些产品是兼容的,这使得 IBM 的用

户有安全感。

技术一体化也限制了关键技术的泄露，通常专有技术的诀窍包含在特殊用途的元件中。而且在相关技术领域中，保持关键的智力成果也使得企业在产品开发中得心应手。出于此目的，像AT&T、IBM、NEC和飞利浦这样的公司都极力保持核心技术内部化。

维持全球性的营销设施

正如第3章概括的，全球竞争需要这样一个战略营销设施——全球性的商标、分销覆盖面、生产水平、销售和服务支持。建立和维持这样一个营销设施的成本，往往超出单个经营业务领域的能力。像松下、飞利浦、日立和索尼这样的跨国公司，都开发了能有效利用同一战略营销设施的一系列产品。另一方面，RCA和通用电器公司在它们的仪表和家用电器领域上，都没有建立全球性战略营销设施；因而，它们至多只可以吹嘘它们元件供应的全球性。例如，在通用电器公司里，无论是音响还是视频，任何单独的经营领域都无法支撑建立全球营销网络所需要的巨额投资。

竞争性质

全球性竞争者的性质正发生急剧变化。在一些行业里，如家用电器、计算机和电信、医疗电子、机械工具及金融服务业，最有力的竞争者正在扩大它们的产品系列。丰富的产品系列，不但允许竞争者在产品和经营领域间相互支持，而且使其在与分销商和零售商讨价还价时具有优势，并且还能将核心技术运用于其他一些领域。支付“核心技术”的费用、分销优势和相互补

贴的机会迫使一些恪守分散化经营的公司，如3M、惠普和松下，开始对分散经营的思路进行反思。

与东道国政府的交易杠杆

产品种类齐全、技术层次众多的跨国公司，在处理与东道国政府的关系上，拥有多种讨价还价的手段。它们基本上可以采取两种形式。其一，跨国公司能够通过在发展中国家生产中、低技术的产品，而取得进入公共部门市场和（或）获得巨额合同的特权。有个例子很能说明这个问题：布朗·勃维利公司通过在发展中国家生产小型发动机而取得了动力系统和大型设备的合同。

跨国公司也能利用其丰富的产品线，作为与发达国家进行讨价还价的工具。例如，作为对保证一定水平就业率的回报，某一跨国公司获得了法国或比利时政府提供的、进入公共部门市场的特权；从而它可以用占市场相当份额的计算机或电信设备带来的收益，去平衡成本高昂的收音机生产中心带来的损失。这种交易类型也可采用另一种形式，称为“补偿协议”。例如，通用电器公司为回报加拿大航空公司订购的、估价超过12亿美元的发动机订单，同意用8亿多美元作为补偿协议的回报。应加拿大通用电器公司的要求，这笔款项不仅用于发展加拿大的经销商，而且用于通用电器公司在加拿大进行生产，并为全球提供产品的规划。这个全球规划涉及不同的领域，如电子元件、广播器材和灯丝等。

在协商的三种形式中，公司管理者倾向于利用广阔的经营领域之间的关系来创造交易优势。在这个过程中，他们在原本截然分开的经营领域之间建立了战略联系。

对相互依赖关系的管理：寻求平衡

从上面的例子中，可以明显看出：评价经营领域间的相互依赖体系的关键性，如飞利浦公司的高保真领域，并不是运用具体的经济术语，来简单地刻画价值增值链的过程。这种来源于垂直一体化分析的方式，经常被认为是适用于分析相互依赖性的关系体系的最佳方式。它源于不同的考虑——竞争性的、组织方面的和政治方面的。我们相信对相互依赖关系价值的评价，应包括成本分析和不易量化的判断分析。表 6－1 显示了我们在提出评价相互依赖关系的平衡表时所包含的因素。

表 6－1 显示了一个两难境地。潜在的资产主要是实质性的条目，适用于详细的经济分析；其数据是可以取得的，从而能够确定资产方几乎所有项目的状况。在讨论跨国公司应该管理多少相互依赖关系才算合适时，潜在的效益在平衡表中尤其受到重视。潜在的负债主要是组织方面的，其效果在短期内难以确定。相较于经营领域独立的体系，在相互依赖体系中，除了增加的库存需求可以衡量外，很难找到更多的数据来分析其他因

表 6－1 评价相互依赖关系的平衡表

潜在资产	潜在负债
降低成本并控制附加价值	高层无法对某一经营领域进行集中管理
技术一体化	缺乏灵活性
维持全球基本设施	缺乏创新性
与主要的竞争者和竞争相匹配	协调工作需要很高的成本
与东道国政府的交易杠杆	领域绩效缺乏透明性

素。因此,潜在负债更多地受制于公司的管理理念,如3M、惠普、松下的分散化管理,或如IBM的完全一体化管理。

寻求平衡

跨国公司正不断抛弃非此即彼的做法,而且意识到,即使并非所有的因素都能量化,对成本和收益也必须明确考虑,。这就需要在"战略优势"和"组织成本"之间进行权衡。这种自我反省,在很多公司中,带来了一系列引人注目的企业重组。

IBM从一个一体化的跨国公司(除了联邦系统的小组外,总部管理着经营领域间几乎所有的相互依赖关系)转变为:管理大多数(并非全部)主营领域间的相互依赖关系;对一些不受这一条件限制的主营领域,则作为独立的经营单位(IBUs)来管理;同时,管理一些准独立领域(这意味着仅仅是经营领域的某些方面被认为是相互联系的);也参加一些合资公司和合作协议的工作。最近7年IBM转变的图解列于图6-4。

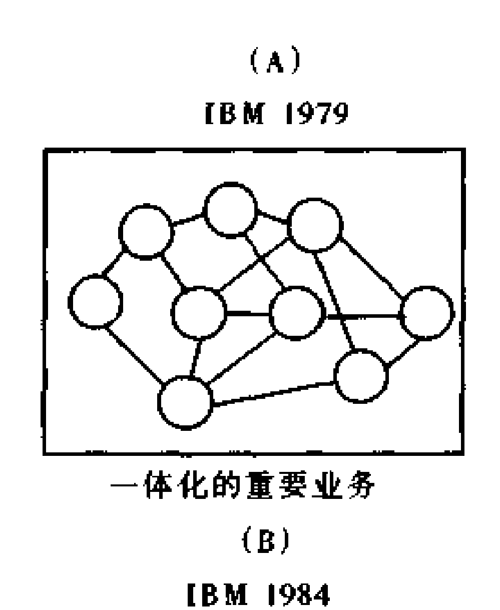
惠普公司一向推崇分散化管理和企业家精神,但近来也认识到,它需要将力量集中于计算机事业。分散化作为一种管理思想,正让位于集中和协调。惠普公司转变的图解列于图6-5。

寻求平衡的含义——战略协调的优势与组织成本之间的平衡——正促使大的跨国公司重新审视它的资源配置方式。当不再按独立的经营领域配置资源后,跨国公司正寻找新的资源配置方式,以便可以在这一过程中,明确地考虑这些成本和收益。对于一些跨国公司而言,从"独立的经营领域"——作为进行资源配置决策的惟一分析单位——这一模式中转变过来,采取多视角的方式来分析机会和成本,可能会更有利。例如,服务于一些经营领域的核心技术和超越任何一个经营领域的分销和商标投资,就可明确地作为资源配置决策以及公司应加以注意的分

析单位。除了具体的产品市场外，资源可以按核心技术和分销渠道进行配置。例如，飞利浦公司既可以按光学介质(核心技术)，也可以按小型音碟(使用光学唱片技术开发的产品)来配置资源。这种资源配置方式，迫使跨国公司必须仔细地研究相互依赖关系所带来的成本和收益。

(A)

IBM 1979



一体化的重要业务

(B)

IBM 1984

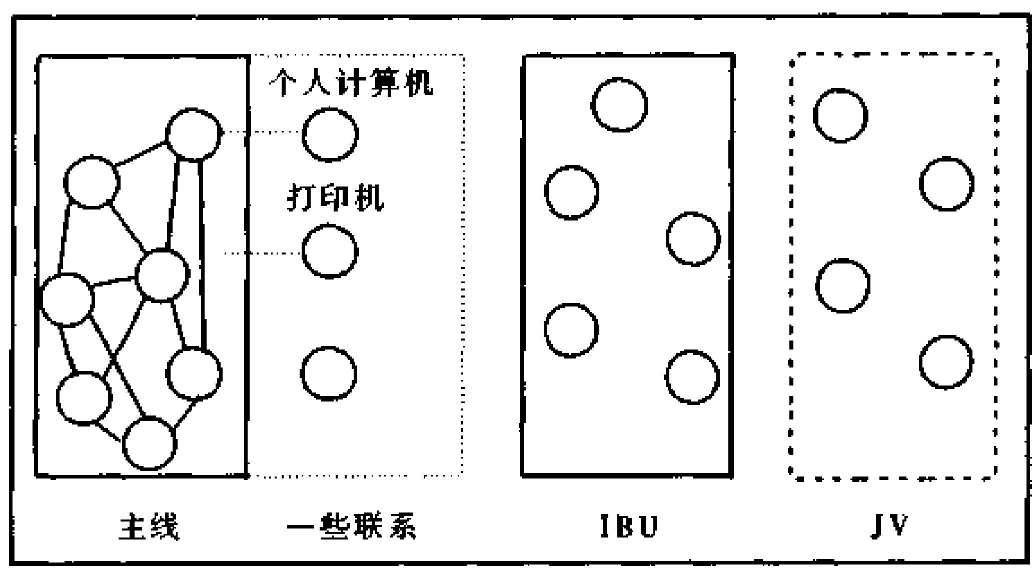
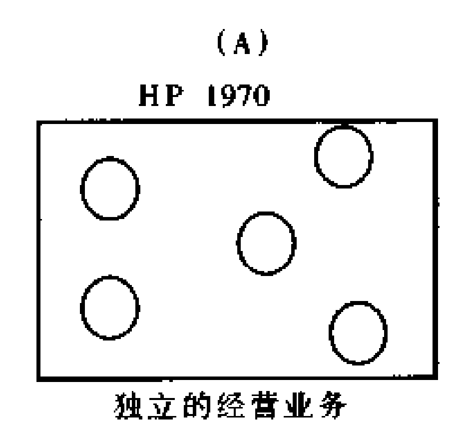


图 6-4　IBM 的转变：图解



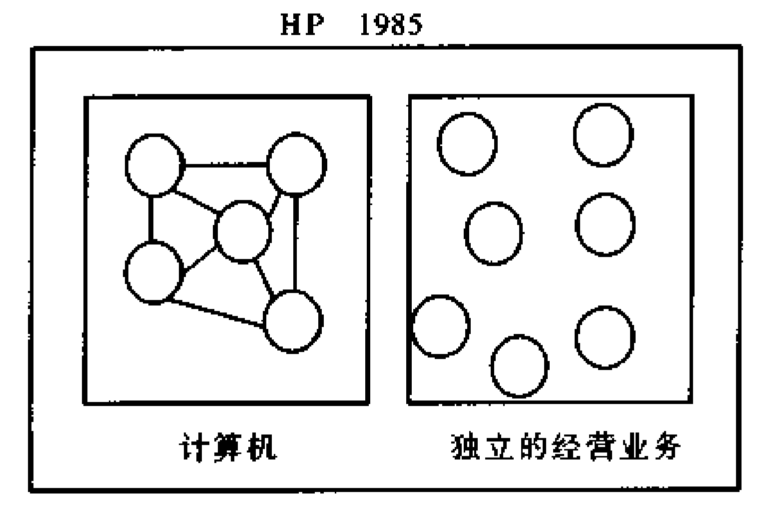


图 6-5 惠普公司的转变:图解

第七章

建立公司的经营领域组合

在前五章中，我们论述了跨国公司在制定全球战略时，应该以独立的经营领域为基本分析单位。在第六章中我们则考查了经营领域之间的相互依赖性，并且建议跨国公司应该聚焦于那些关键的相互依赖关系。当我们认识到这些关键的相互依赖关系的战略价值并准备捍卫它时，我们还要意识到必须付出相关的行政和管理成本。这就需要在这些成本和能够实现的战略价值之间进行平衡。在本章中，我们将把注意力转向高层管理者在管理经营领域的组合时所产生的问题，因为每一个经营领域都有其独特的要求。我们将从讨论单

个经营领域或跨国公司各组成部分在战略管理方面的要求开始本章内容,进而讨论管理经营领域的总体组合问题。

确定战略的类型

在跨国公司的经营组合中,我们能够概括出决定一个经营领域适当的战略态势的基本途径,如图 7-1 所示。这些步骤包括:

1. 运用第二章中讨论的框架,在给定的时点上对给定的领域进行基本经济分析以确定其在一体化和当地化之间的平衡。这使我们能将经营领域划分为"全球性"、"当地化"或"多重心"。这个程序能使我们基本上了解该领域"目前的比赛规则"。

2. 由于该程序只给我们提供了一个轮廓,而没有指明经营领域经过一段时间后在一体化-当地化方格图(IR)上可能产生的移动。这种变化是由于该经营领域所依托的经济、技术、用户偏好的变化或由于某竞争对手对经营领域的重新细分而引起的。为了保持和改善领域的竞争力,管理者必须认识可能的和现实的变化。

3. IR 框图能够帮助我们确定经营领域的经济结构,但并不能确定该经济结构中竞争的表现形式。正如第三章所表明的,我们还需要了解主要竞争者的动机和它们如何改变"竞争游戏"。在 IR 框图上一个具有当地化特征的经营领域可能必须服从全球竞争的需要。

4. 东道国政府以及在较小程度上的行业工会能够通过改变基础经济条件或限制竞争者的选择来改变全球竞争的模式。在某些情况下,东道国政府也会对那些没有它们的帮助就无法生存的企业给予支持。

5．最后，在第六章中我们探讨了识别关键的相互依赖关系的基础，这些关键的相互依赖关系需要有效管理，而且需要付出代价：因为它们，战略家们施展才华的自由度要受到限制。他要考虑诸多的因素，因为这些因素影响着互相依赖的经营领域的整体而不是单个经营领域。这种相互依赖关系也增加了管理的难度。另一方面，它也提供了制定复杂战略的机会。而这样一个机会是不熟悉该经营领域的竞争者所不能得到的。两者之间的权衡既需理性分析，又要依靠直观判断。

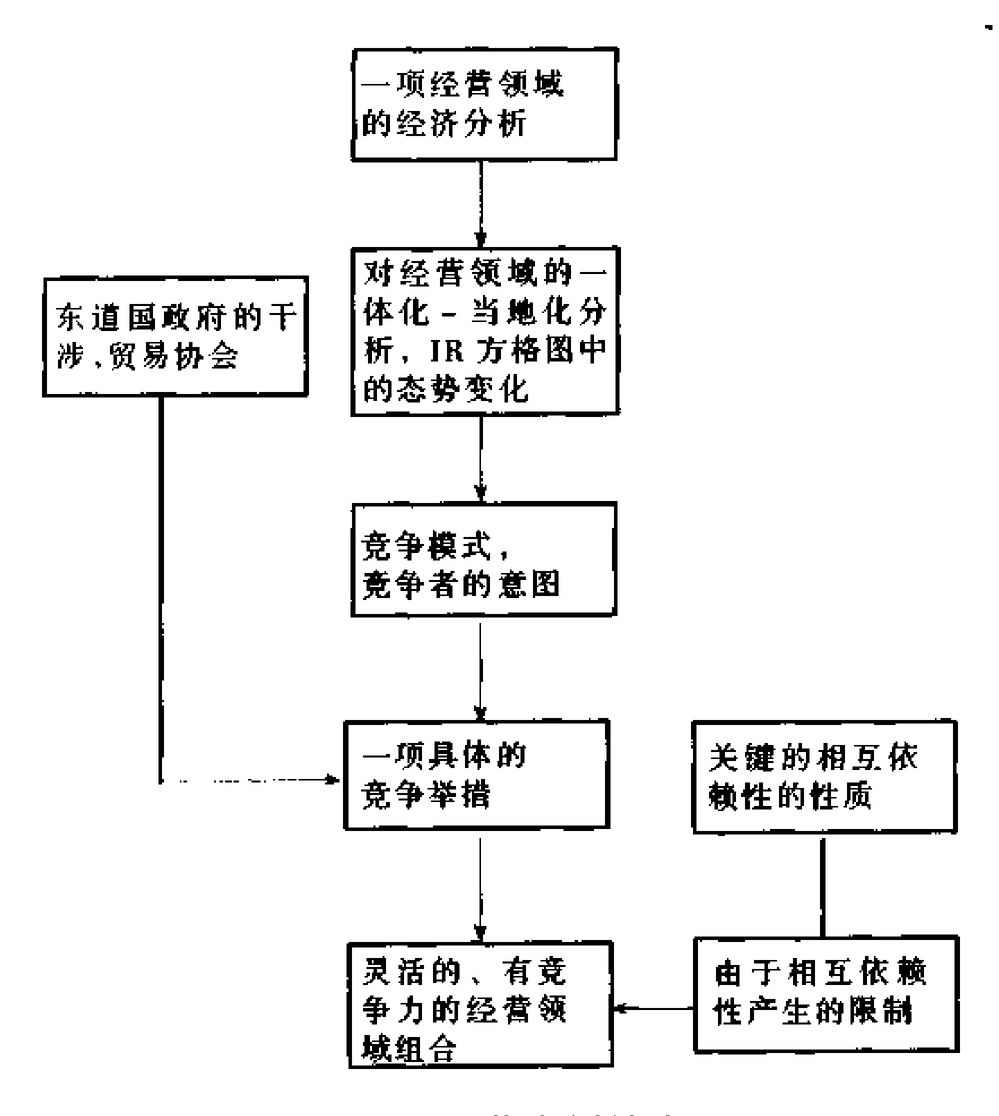


图 7－1　战略分析框架

在整个操作过程中，有一点是重要的，即确定合适的战略态势绝非一蹴而就。对全球竞争的经营领域进行定位要求对根本的经济结构进行详细分析并且对政治势力、创造力和管理判断要有深刻理解。在竞争战略的选择中，管理者必须既要避免“宿命论”，又要避免仅仅是“照方抓药”。

正如上面所总结的，在跨国公司中，确定经营领域的战略态势的过程很复杂，这要求高层管理者必须找到既明智，而又符合管理程序的方法来处理代表不同经营领域的战略多样性，而其中简单化的方法是采用“竞争源战略”或同一的管理系统，而不考虑跨国公司经营组合中各领域的性质和竞争特点。它在理论上很吸引人，在管理上容易执行，却容易掩盖机会和风险。跨国公司的高层管理者必须识别这一点并认真对待战略的多样性。

战略多样性的来源

应当认识到，不同经营领域的绝对数目并不一定导致战略的多样性。正如 IR 框图所确定的，是经营领域本身的性质之间的差异引出了战略的多样性。例如，对于考宁玻璃公司而言，在 IR 框图上从半导体（全球化）到陶瓷（当地化）再到电视（多重心）的经营领域的离散分布产生了战略多样性。人们很容易认为一个跨国公司的经营领域全部是全球性的，或全部是地方性的。例如，Beatrice 食品公司，一个总部在美国，生产日常包装食品和消费品的跨国公司，在全世界有 100 多个经营单位。但所有这些经营领域却可大致归为“当地化”领域并据此管理。尽管该公司包容了 100 多个不同的领域，但高层管理者要处理的战略类型并不比仅有 6 个领域的考宁玻璃公司多。在考宁公司，每个领域都彼此不同，并有不同的 IR 组合。因而，战略多样化的第一个来源是经营领域在 IR 框图上的离散程度。

即使跨国公司的所有领域都属于同一战略类型，主要竞争者的意向也可能使其产生战略多样性。例如，联合利华和宝洁公司都在世界范围内经营包装消费品，但即使它们绝大多数领域在 IR 框图中都落入了“当地化经营”的范畴，它们仍认为自己进入了全球竞争行列，这意味着两公司的高层管理者必须比仅在地方反应性的基础上经营的 Beatrice 食品公司处理更多的战略和管理问题。公司的竞争导向或战略意图则为高层管理者的任务更增添了一层复杂性。

战略多样性还来源于东道国政府的积极干预。正如我们在第六章中看到的，即使经营领域间有相当大的差异，东道国政府也有办法迫使它们建立相互的依赖关系。它们还可通过对不同的竞争者采取区别对待方式而使竞争更为激烈。

进一步讲，如果某经营领域涉及合资公司或国际财团，则高层管理者必须处理的战略类型又增加了。

管理的多样性

在跨国公司的经营组合中，战略的多样性不能脱离管理的多样性。有时候管理者虽然认识到了跨国公司经营组合中的战略多样性，却总试图用同一的管理系统、以正式的结构体系和程序来进行管理。管理体系的组成要素——计划、预算、补偿和职业培训计划体系——则规定了管理者的态度和行为。这样的管理系统掩盖了经营组合中战略多样性的内在本质。例如，在考宁玻璃公司中，高层管理者所面临的业务组合的简化形式。他们不仅要处理广泛的战略多样性，同时还要求有同样多的管理多样性。

管理多样性的来源

在IR框图中，经营领域的多样性产生了管理的多样性。图7-2列出了在1978年飞利浦公司的高层管理者所面临业务组合的简化形式。很显然，没有一个管理系统能够处理该领域的多样性，无论它具有怎样的综合性。所以必须要精心安排管理流程以反映该经营组合中各领域的需要。甚至维持当前的战略态势不变，也需要在业务领域间有显著的管理差异。

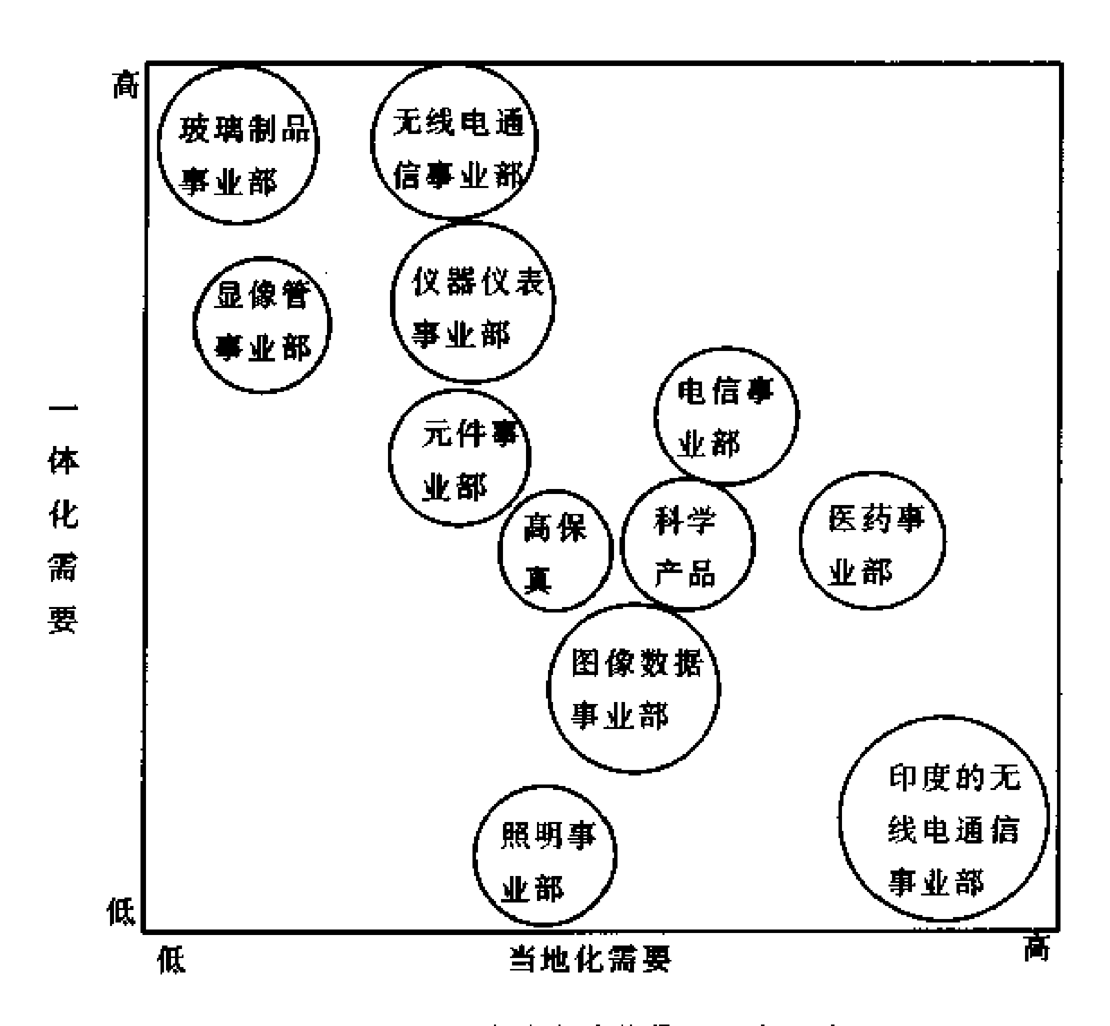


图7-2 飞利浦的当地化需要业务组合

图 7-2 显示了在给定时点上飞利浦公司经营组合的复杂性。正如我们在第二章看到的，经过一段时间，IR 框图中不同领域的变动会发生变化。高级管理人员不仅应该在给定时点上及时识别和处理不同领域间管理的差异，而且他们应该能够几乎在实时的基础上适应经营领域的战略需要所产生的变化。迅速而积极主动地调整管理流程已成为竞争的必要环节。

国际财团和合资公司的出现使问题更加复杂。它们削弱了高层管理者操纵管理流程的自由度。

国家类型

战略多样性及其管理多样性的问题是任何进行多样化经营的企业所特有的，无论它是否是跨国公司。跨国特性则带来另一个问题：管理者需要理解国家间的差异和这种差异对管理流程的要求。

不同的国家有不同形式的体制，例如，法国、日本和韩国都制定了灵活的政策以管理和改善产业结构；美国允许大多数行业发展行业结构；而中国和印度对技术转移有严格的规定；马来西亚则喜欢将与当地人建立合资公司作为跨国公司进入该国的先决条件。这些例子表明跨国公司高层管理集团的管理活动受到各种条件的限制。

而且，在同一国家中，跨国公司经营组合中的不同领域也要求不同的方式。例如，在国防和电信领域，飞利浦公司以“法国人”的面目出现，由此不断获得好处。另一方面，对于家用电器领域，飞利浦则不得不具有竞争性，以服从全球需要，因而没法考虑法国方面的具体利益。这种冲突发生在同一国家企业的不同经营领域之间，进一步增加了管理的难度。

复杂性的处理

跨国公司高层管理者的工作可以描述为:处理各种复杂关系,平衡经常发生冲突的需要,通过鉴别组织和管理的环境差异来确定重点管理的领域,同时保持某种形式上的统一性和秩序性。造成这种复杂性的各个因素见图 7－3。

1. 在不同的 IR 业务组合中经营领域的数目决定的战略多样性。

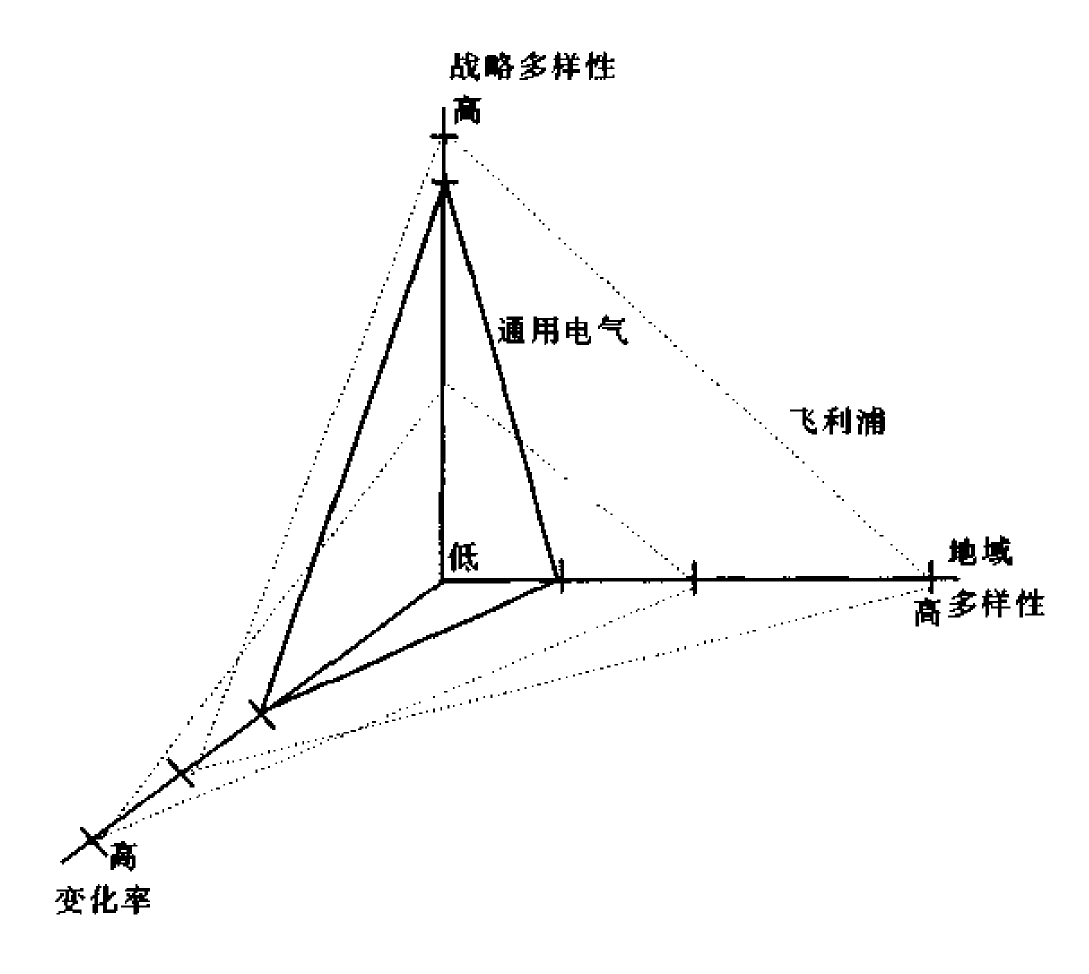


图 7－3　跨国公司中复杂性的来源

2. 在跨国公司经营组合中,经营领域动态竞争的变化率(变化速度越快,预测并改变管理基础设施以支持这些业务的需要越大)。

3. 在跨国公司经营组合中,不同经营领域的市场在地域上的差异。除了复杂性的这三个方面,跨国公司高层管理者还试图减少一系列战略多样性所导致的复杂性。一些常见的方法如下。

减少战略多样性

一个常见的方式是减少经营组合中的战略多样性(记住:战略多样性是指在 IR 框图中显示的经营领域的战略特点的差异,而不是经营领域的数量)。直到 1978 ~ 1979 年间,IBM 公司才采用了这一方式。IBM 意识到它既要处理快速多变、动荡不定的经营领域体系,又得顾及经营领域在全球的扩展。为了有效地从事这一活动,IBM 建立了极其复杂的组织。凭借它的技术 IBM 可以在经营组合中增加新的领域,如电信。当时除美国外,电信都为公共部门所垄断。但如果增加电信方面的业务,IBM 就得和当地的邮政、电报和电话的主管部门密切协作,并以合资企业的面孔出现,这是在该行业开展经营的先决条件(见第四章)。这种与当地邮电部门结成伙伴关系的需要往往意味着 IBM 在产品规格、产品开发、生产地点选择和技术选择上失去了自主权,而这些恰好是 IBM 维持和管理其他领域而采取的战略所包含的中心要素。将要引入的"战略多样性"对于 IBM 按照处理它的主营领域——计算机——的需求而设计的管理系统而言,是一个全新的领域,因而其原有的管理体系无法应付这一变动。公司的高层管理者所面临的两难选择可简述为:是寻求新的机会(IBM 的电信业务),这对公司而言是可行的和可能

的，但要支付管理增加的战略多样性的费用，并且由此增加管理多样性，还是放弃这一机会而保护与主营领域相联系的管理系统的一体化？在前一段时间里，IBM 放弃了这个机会。这个问题对高层管理者来说，仍然是对该机会的战略价值和相应的管理成本进行权衡的结果。

IBM 在 70 年代末放弃了在印度经营的机会。印度政府要求 IBM 在印度建立一个合资公司，实现产品生产当地化，然而考虑到印度市场当时的规模和发展现状，IBM 认为此举并不适宜。不管双方的争论孰是孰非，如果 IBM 在印度政府的要求前退却，那么 IBM 的战略类型就会增加，如图 7－4 所示。放弃对战略要素的自决权要求对 IBM 当时运行的管理系统进行实质性的改变。考虑到当时印度政府向 IBM 提供的市场机会的大小，人们认为放弃这一市场机会以保持管理基础设施的一体化不失为明智之举。

IBM 在 70 年代作出的决策降低了高层管理任务的复杂性，如图 7－3 所示。IBM 减少战略多样性的方式是退出某些经营领域（如电信）和某些国家（如印度）。它所管理的经营组合具有相似的战略特点（战略类型少）且虽遍及全球，但只在那些允许其拥有战略自主的国家（地理分布的多样性小）内经营。

但这样的选择对 IBM 以外的跨国公司也是现实的吗？即使是对于 IBM，到了 1985 年这样的做法也不适用了。即使电信市场要求一种全新的经营方式，IBM 也不能轻易地放弃这样具有潜在收益的市场。而且对于大多数的经营领域，跨国公司一旦退出了一个潜在的大市场，例如印度，就很难再进去。换句话说，要想通过放弃新的机会来维持和保护现有的管理系统的一体化已变得越来越困难。正如第六章提到的，IBM 在 1979—1985 年间对它的高层管理结构进行了重大的改革以适应新出现的机会。

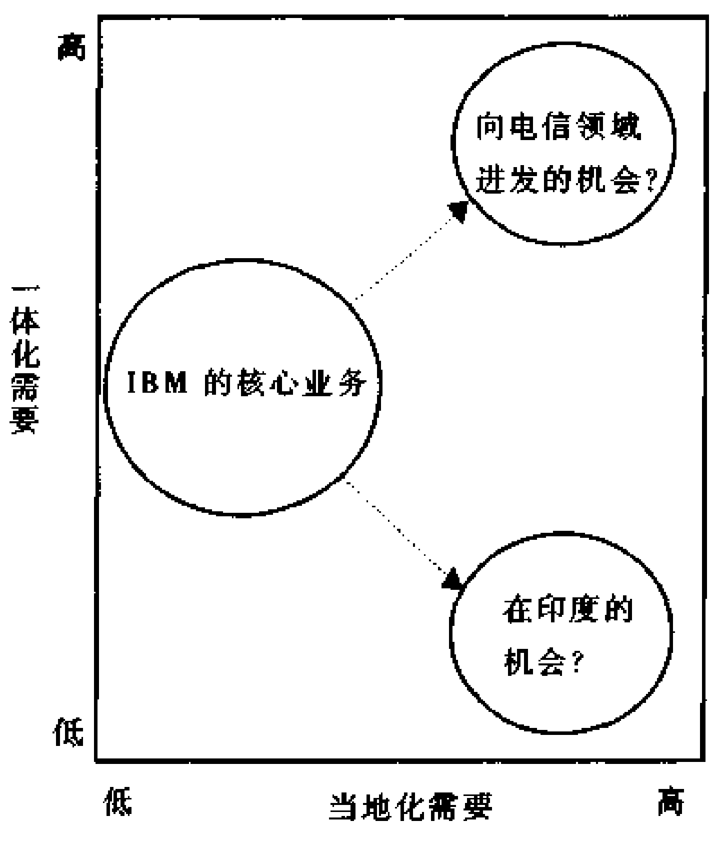


图 7-4 IBM1978 的经营组合

限制管理多样性

降低管理任务复杂性的另一种方式是将诸多明显不同的领域归入部门或小组来限制其管理的复杂性。其思路是每个部门或小组内部的业务具有战略相似性。尽管在战略和管理特点方面各部门之间没有共性,但各个部门内部则有许多相似性。这种方式表明,高层管理者已清楚地认识到,经营组合中不同领域的要求是如此不同,为了重点突出而具有竞争性就要把它们分类集合起来。在该系统中,管理活动依托于各部门的行政管理。

通用电器公司的部门组织形式就是这种类型。通用电器公司将它的经营领域分组如下:

1.**消费品和服务部门**。它包括照明领域,主要的和小型的

家用器具、电视、广播和电缆电视(虽然一些业务在海外居于次要地位,但它们对通用电器公司来说主要是国内的或“当地的”产品并据此管理)。2.**技术系统和材料部门**。它包括航空发动机小组、航天、药品系统领域、信息和通讯领域以及工程材料领域(这些代表了高技术业务,这在海外很有市场。通用电器公司的这些产品在海外地位突出。它们都要对地方性需求极其敏感并且大多数都具有明显的政治意义)。3.**工业产品和元件部门**。它包括电子元件和系统、发动机、压缩设备领域和工业产品和元件(所有这些领域的技术都来源于美国并向世界出口)。4.**动力系统部门**。它包括核动力、涡轮机领域、动力输送小组和动力系统部门(所有这些领域,当它们向美国境外销售产品时,就必须面对复杂的金融环境和政治压力)。5.**尤他州国际领域部门**。它是在琼斯领导下兼并来的,主要具有矿业活动并保持独立性。6.**国际领域部门**。它包括所有的贸易公司并对所有分支机构进行管理。

通用电器公司还通过减少它在国际领域的市场介入而降低管理复杂性。虽然它是美国最大的出口商之一,但通用电器公司仍然更像一个国际公司而不是跨国公司。公司的资产和市场都是集中的,大多数领域都在美国。当它开拓海外业务时,它主要出口技术密集型产品。它处理复杂事务的方式见图 7－3。在第三章中我们讨论了不参与多重市场竞争的含义。

通用电器公司的经营领域组合的 IR 框图或多或少可由图 7－5 表示,虽然并非所有单独经营领域单位都适合图中的归类,但该图仍代表了公司组织的整体观念。

通用电器公司的方式在企业界相当流行,在 3M、ITT 以及其他大型的、多样化的跨国公司中也得到了应用。其根本假设是当高层管理者把经营业务分配给合适的部门时他只能有一次选择机会。这在技术密集型的领域中并不是一件轻松的工作。

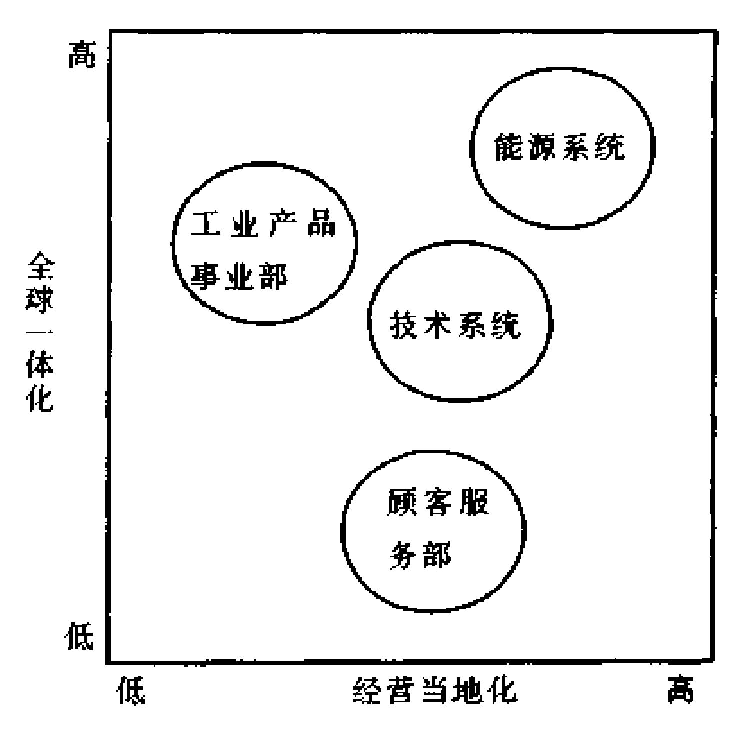


图 7-5 通用电器的经营领域组合

例如,ITT 的数字 PABX 领域和公共交换机领域的合作。这种合作是建立在技术相同的基础上,成功的关键因素是管理技术的能力。然而,公司很快就发现虽然两者的技术基础相同,但它们各自面临的市场却是极为不同的。公共交换机领域的用户是邮电部门(在大多数国家是政府),而数字 PABX 领域(该领域采用办公产品的方式进行管理会更好)在公共和私人部门都有其用户。ITT 在 1978 年将 PABX 的业务从公共交换机小组转移到办公产品小组。从这个例子可以看出,尽管将类似领域进行合并以降低复杂性是合理的,但高层管理者应经常对此进行评估:出于竞争效果的考虑是否应将一个领域从一个部门转到另一个部门。但频繁的变化也会导致功能失调并具有破坏性。

将国家分类

在许多国家经营的跨国公司通过将国家分类以选择管理重点来降低复杂性。例如，让我们考虑三个地理上相邻的国家：新加坡、马来西亚和印度尼西亚。它们是否同等重要，是否要求相同类型和相同质量的管理？答案是明显的。1. 对大多数西方公司而言，新加坡是个具有战略意义的国家。例如，在过去一段时间里，通用电器公司和飞利浦公司在新加坡的雇佣人数都超过一万人，而且他们的许多产品都在此生产并出口全球。在新加坡制造的收音机、小型家用器具、电视机都是两公司推向全球市场的产品。新加坡政府给予跨国公司经营自主权；由于其廉价的劳动力和有效的机制，新加坡已成为一些跨国公司（如通用电器公司和飞利浦公司）全球一体化生产场所的有机组成部分。新加坡是全球网络的关键一环，因此从管理角度出发，它是战略型国家。2. 马来西亚作为新加坡的近邻，却没有给予跨国公司相同的经营自主权。它对跨国公司施加了一些限制，包括以下要求：(a)跨国公司只有与当地人建立合资公司才能经营；(b)跨国公司的就业政策，如同在马来西亚的其他公司一样，必须给予当地马来人以优先权，而排斥华裔和印裔。人们还能举出其他的限制。尽管马来西亚在劳动力成本上占有优势，但它对跨国公司却缺乏吸引力。对跨国公司内部决策过程的限制以及其政策上转变使得马来西亚吸引力不足，尤其在跨国公司希望其作为一整套经营领域的全球网络的有机组成时。虽然它不能作为全球市场的供应基石，但它仍然是一个有吸引力的场所——既是市场又可作为生产基地——至少是区域性的。根据跨国公司的观点，我们称这类国家是战术型国家。3. 马来西亚的邻居印度尼西亚是一个很大的消费市场，但要作为跨国公司全

球网络的有机组成部分，它仍缺乏吸引力。这是因为在印度尼西亚开展业务难度很大，而且它又对跨国公司有相当大的限制。因此跨国公司在印尼的经营仅仅建立在“地方对地方”的基础上。我们可以称这类国家为机会型国家。

我们认为，一个参与全球竞争的跨国公司应参与所有国家的市场——以利用其成本优势和参与当地市场的开发。然而，不可能所有国家都具有同样的吸引力或者说不可能在所有国家的经营都对跨国公司确立其持续的竞争力具有同样关键的作用，高层管理者出于管理目标的需要而运用客观的标准来对各个国家进行分类。战略型国家应得到最多的重视，而机会型则最少。这种方法也对区域管理这一概念的适用性提出了质疑。因为新加坡、马来西亚和印尼是地理上相邻的国家，但它们是否应归入同一区域？我们的回答是，很可能不应该。各国被赋予的战略角色，而不是它们在地球上的位置，才是决定对其管理的重视程度的标准。

另外，如果跨国公司认为可以一劳永逸地确定各国的重要程度是非常危险的，因为随着政府政策的变化和市场的发展，国家的重要性也在变化。例如，虽然中国和印度正逐步成为有巨大吸引力的市场，但仍可能被认为是机会型的国家。但没有哪个高层管理者会忽视如此巨大的市场机会，即使是风险很大。高层管理者必须不断地评估各国的战略重要性，但同时他们也不必对所有的国家都给予同样多的注意力。

管理上的解决方法

迄今为止，我们所描述的处理复杂性的方法没有一个是不需要付出代价的。然而，无论是我们选择退出某一领域或国家（如 IBM 在 70 年代），或是选择退出地域扩张（如通用电器公

司),还是通过对国家分类以选择管理重点,下面的结论都是必然的。每一种管理方法,虽然降低了复杂性,但同时也降低了其抓住战略机会的能力。而且,高层管理者必须不断地评估他们所使用的降低复杂性的方法是否依然有效。一些跨国公司,如飞利浦公司,不愿放弃任何机会,因而采用另一种方法。他们建立了相当复杂的管理系统,以便对由经营领域类型的多样性、业务变化率和国家多样性引起的复杂性进行有效管理,飞利浦公司也愿意管理不同类型的合资公司和国际财团。与 IBM 公司和通用电器公司不同,飞利浦公司的经营范围如图 7 - 2 所示。飞利浦公司为如此的多样化所付出的代价是缺乏对某一领域的重点管理。

结　论

跨国公司背景下的经营领域组合能够导致理论上和管理上的复杂性。高层管理者试图用各种方法来处理这种复杂性。解决的办法常常是临时的,因为环境在变化,方法也必然要变化,否则跨国公司就要为之付出代价 - 丧失战略机会。由于竞争正在加剧,很少有跨国公司愿意为了组织和管理的便利而放弃战略机会。因而,在这种背景下,战略管理已成为高层管理者的真正挑战。在下章中我们将探讨这种挑战。



第二部分

管理职责与技巧



第八章

控制、变革与弹性

在第一部分里，我们聚焦于全球竞争的本质和跨国公司的高层管理人员必须慎重对待的经济强制力和政治强制力。从这一章开始的第二部分里，我们将讨论从全球竞争的本质中衍生出来的管理任务，以及高层管理人员用来创造和保持组织能力的机制，该组织能力是维持竞争性所必须的。在第一部分中提出的对全球竞争的分析表明：

1.我们需要一个方法体系来描绘一项业务的特征，从而可以把全球性业务与地区性业务和多焦点业务区分开来。为了有效地从事全球性业务或多焦点业务的竞

争,我们要建立能够管理全球行动的一体化组织。同时,地方性业务或多焦点业务还要求具有“当地化经营特征地区的反应性”。全球一体化可以通过子公司与总部职员的密切沟通来实现,地方反应性战略则要求子公司有相对独立性。在多焦点业务中,关键是在子公司的独立性和对子公司的集中控制之间维持相对平衡。

2.一项业务的基本特征——它在IR框架结构中的位置——是随着时间变化的。结果,高层管理者必须既对公司总部和子公司关系高度敏感,还要对由于业务基本结构的变化和新的竞争要求给这种关系带来的变化保持警惕。对总部和子公司关系本质性“变化”的管理、评估与建立总部对子公司的控制度一样重要。

3.在地区性业务中也可能发生全球性竞争,这意味着高层管理者必须有较强的战略制定能力,给不同的子公司和产品小组分配不同的战略使命,以满足竞争的需要。这又要求在总部与子公司关系上保持灵活性。

4.东道国政府的作用使公司总部和子公司关系复杂化。我们在第四章已经指出,很多经营领域要受到东道国政府的影响,管理这样的经营领域,要求能够平衡公司全球战略的一致性与地区性业务的特殊要求,所以,总部与子公司关系必须既有控制,又保持足够的灵活性。

5.随着对经营领域之间的相互依赖关系有选择地进行管理的要求不断增加,也产生了如何有序组织这些管理活动的要求。高层管理者既要经常评估所管理的依赖关系的战略价值,还要考虑其组织成本。这个过程要求组织具有内在的调整或再调整的能力以适应新的竞争要求。这是对“弹性”的更高要求。

6.高层管理者不能轻易地通过选择业务或国家(减少战略变化)来降低管理一个跨国公司组织方面的要求。一个干练的

业务主管必须合理配置公司资源——技术、分销渠道和商标等。要想在一个关键市场中占有一席之地，就必须能够有效地应付竞争，即有能力针对竞争者的行动做出反击，使之不能达到预期效果。诸多实例表明，那些不愿放弃调整公司资源配置的机会，或者不愿对企业的竞争地位作出妥协的高层管理者必须面对一个复杂的组织。换句话说，**跨国公司要想获得和维持一定的竞争优势，就必须能够管理一个复杂的组织。**

战略控制、战略变革和弹性

在跨国公司中，要想提高业务水平，要求管理者必须具备的几项关键素质是：

1. 能够通过对子公司活动的控制有效地执行既定的战略。

2. 能够改变公司总部与子公司关系以体现战略取向的变化。

3. 具有足够的灵活性，能够把握机会，全面考虑各种条件，对意外的问题及时做出反应。

在图 8－1 中，我们用 IR 框图画出了高层管理者必须注意的经营领域的基本类型。全球性业务或者说受到全球竞争影响的经营领域使得管理者必须把注意力集中在对子公司行为的控制上，保证整个公司在全球的反应一致。经营领域基本特征的变化要求总部和子公司管理人员的战略取向发生变化，相应地，两者的关系也要进行调整。通常情况下，在比较重要的经营领域中，既要采用地区性策略，也要使用全球性策略，同时还要求灵活的方法。不用说，上面列出的三种能力能够影响总部与子公司关系的内在本质，通常公司在控制和执行既定战略的要求，同公司简化战略调整的过程是有冲突的。在本章的最后将

明确控制、变化和弹性等管理任务的内涵，同时指出开发这些能力的障碍。我们将设计一个框图来描述相应的组织程序。下一章将讨论高层管理者可以用来发展这些能力的组织机制。

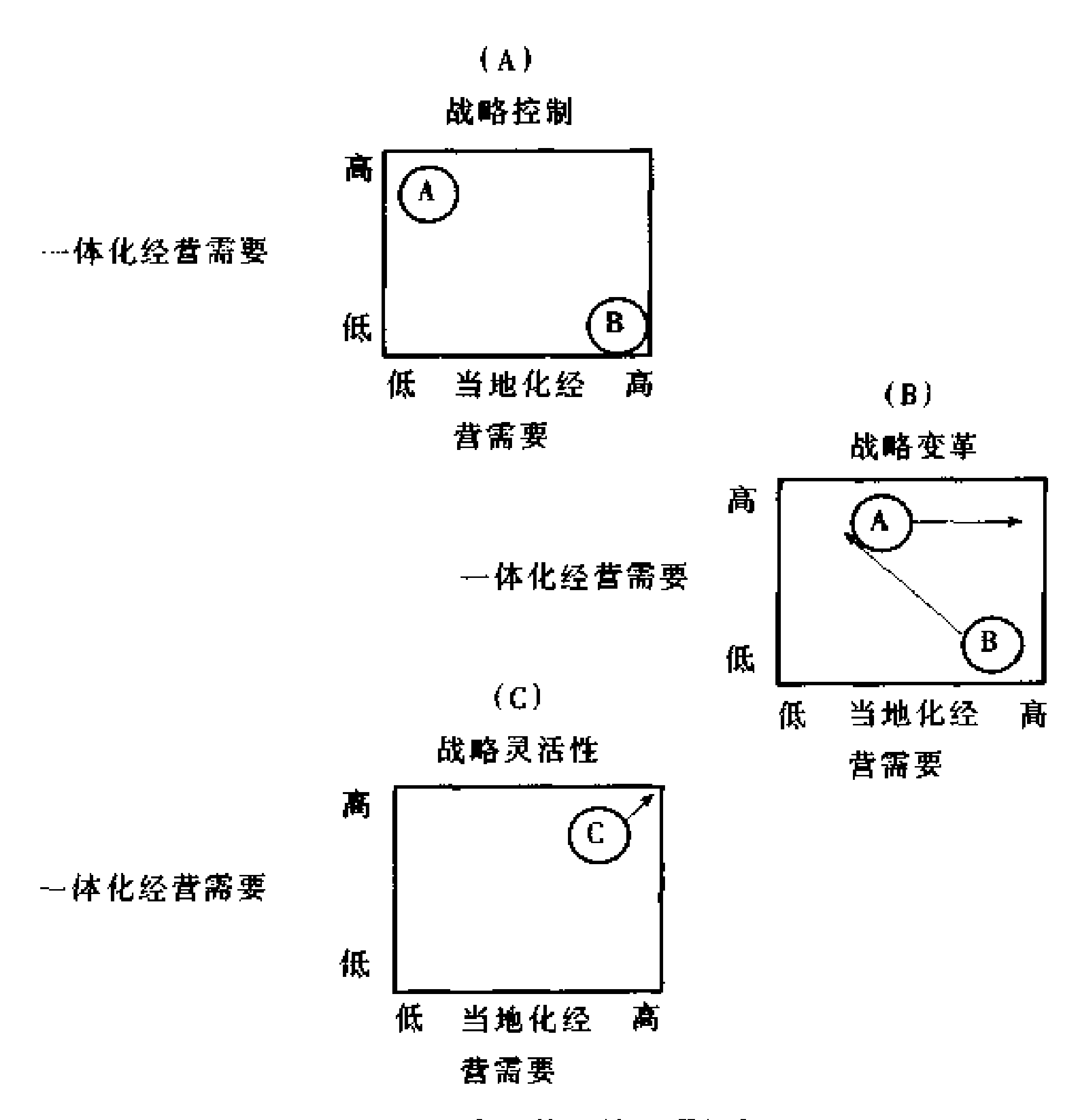


图 8-1 高层管理的三项任务

控制——本质在于执行

跨国公司的高层管理者一项重要的任务是进行控制。控制的本质在于执行，我们从两个方面来理解控制：

1. 控制是公司总部对子公司进行的，其目的是对相互依存的业务运营网络的全球一体化进行管理。控制的典型例子是对各工厂任务的分配、在全球范围进行规划和组织、技术转移和价格转移。对于全球一体化业务的控制主要与对子公司的控制相关联。

2. 战略控制更具策略性。它要根据在某一时点上的竞争活动的本质，将不同的战略使命分配给子公司。正如我们在第三章所知道的，一个跨国公司对竞争对手在它的主要利润区域采取行动的反应是，在竞争对手的"势力范围"进行渗透，这种反应的能力就是全球竞争的基础。这类协调要求总部与子公司之间对战略有一个共同的看法，对竞争威胁的本质有共同的意识，总部与子公司要能够为战略使命合作。

控制的两个方面——全球一体化与战略协调——是总部与子公司关系的核心，同时直接影响到公司采取集权模式还是分权模式。从本质上讲，总部影响子公司行动的能力是构建多国网络的依存性本质的关键。

控制的基础

子公司对总部资源——技术、出口市场、管理或财务资源——的依赖性使控制较为容易。子公司的依赖性表现在以下方

面：

1. 在经营领域之间的资源配置模式是每一个子公司都无法完全模仿的，因为它没有母公司那样的技术或设施。图 8 - 2 表明，在 20 世纪 70 年代后期，IBM 公司采用把产品交叉运输到世界各地的模式。在这种模式下，所有的子公司相互独立。但它们之间的关系极其复杂，没有哪一个能够离开整体而存在。当然，总部职员很喜欢采取这种流动模式，因为这使得他们能够对子公司施加重大影响。在这种模式下，不论子公司的规模、技术成熟程度和管理的复杂程度如何，从战略角度理解控制的本质含义至关重要。子公司的依赖性是由于它只能代表部分而不是全部的母公司功能：IBM 公司就代表这样一个极端的例子。它对公司每一部分、资源的分配和技术力量的全球分布都有一个仔细的、较长期的规划，从而使得没有一个子公司或地区能够独立于 IBM 公司的其他部分而存在。

2. 子公司主要作为资源供应基地则是 IBM 的资源分配模式的一种变体。在奥地利的飞利浦子公司、在新加坡的通用电气子公司和飞利浦子公司的运作就是很好的例子。子公司绝大多数的资源都供给了跨国公司网络的其他部分。结果，总部对于产量、技术使用、产品组合以及工厂的负荷等决策有重大影响。

3. 如果子公司对总部有技术上或管理资源上的依赖性，母公司就能利用这种依赖性来影响子公司的行为。美国有相当多的技术密集型领域的跨国公司利用子公司对其技术的依赖性来实施控制。那种依赖性可以是总部中央设计数据库的进入权，Dresser 公司就是如此 。在 1980 年之前，Dresser 公司从事压缩机业务的所有子公司都与总部有着紧密联系。里根政府发布禁令，禁止向苏联供应压缩机，而法国政府则坚持要 Dresser 重视与苏联的合同，并且供应压缩机 。在美国的 Dresser 总部被迫

割断同了法国 Dresser 的联系，同时命令切断匹兹堡同法国 Dresser公司的计算机联网，从而暂时冻结了这个子公司。Dresser事件说明了如果子公司对母公司有技术或管理支持上的依赖，则母公司可以对子公司施加重大的影响。

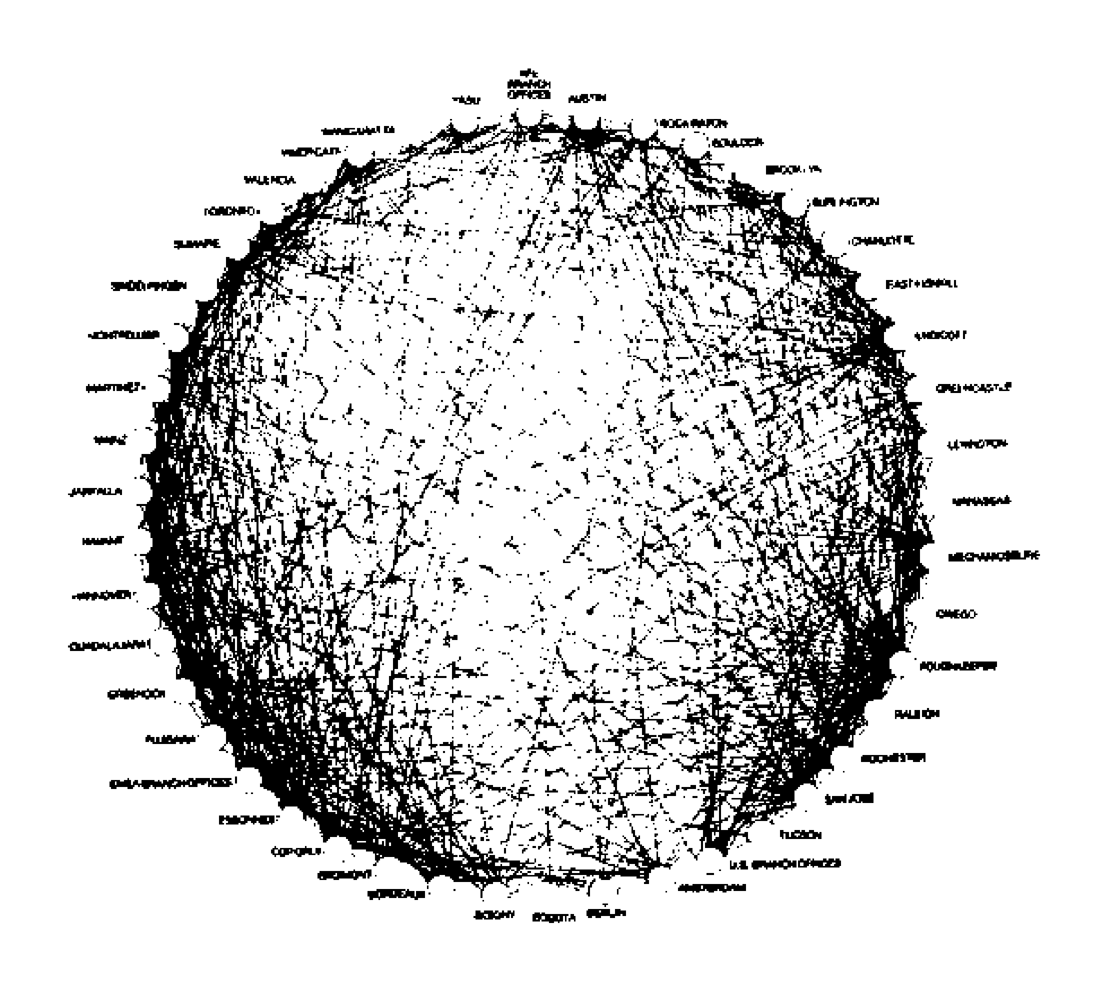


图 8－2 IBM 公司产品制造的依赖性

资料来源：From Richard F. Vancil, Arvind Bhambri, and James L. Wilson, "IBM Background Note," Case 9－180－034. Boston: Harvard Business School, 1979. Reprinted by permission.

4. 以上的三种联系可能使读者得出一个不太准确的结论，认为母公司对子公司施加影响的惟一机制就是资源配置的能力和机制，并且要求子公司提供必须的合作，从而使各子公司相互依赖。其实子公司保持一定水平的独立性更有利于全球一体化的运营和控制。战略控制要求关键的子公司与总部有一个共同的意识。作为全球战略的一个功能，公司总部分配给各个子公司不同的战略使命的能力，主要取决于它使得关键的子公司有效地推行该战略，并与其他子公司互为呼应的能力。另外，高层管理者应当认识到，评价子公司的表现，必须根据在全球网络中分配给它们的不同战略使命，而不是当作一个独立的、单一的业务。我们看一下 CPC 公司与联合利华公司为争夺瓶装烹饪油市场而竞争的例子(在第三章曾叙述过)。让我们假设，CPC 德国子公司的使命就是要打入联合利华在德国的"势力范围"，从而保护 CPC 公司在巴西获得充足的现金流量。CPC 德国子公司的战略使命十分明确——削弱联合利华公司在最重要市场的获利能力，以保护 CPC 公司总部获得充足的现金流量，即使因此使子公司的利润减少也在所不惜。这样的战略协调要求所有的子公司必须明白联合利华威胁的紧迫性和严重性，并且愿意做出牺牲以保护整体利益。它还要求高层管理者对德国子公司的管理人员的贡献采用不同的方法进行评价，要突破把德国子公司视作一个独立单元，衡量其利润贡献的方法，必须同时考虑它们为了保护 CPC 总部利益而做出的战略贡献。

控制的障碍

尽管子公司对总部的依赖性加强了总部管理全球业务和战略协调的能力，但仍有不少因素阻碍这种控制，战略控制中一些

主要的障碍有：

1. 总部与子公司关系的历史沿革。上面所讲的 IBM 的例子，总部之所以能保持对子公司的控制，与公司的历史不无关系，大多数公司的情况并不如此。很多子公司已经发展成为相当独立的组织，欧宝公司——通用汽车公司在德国的子公司就是一个例子，50 多年来，欧宝公司已经发展了进行独立运营所需要的技术和管理资源，它拥有自己的生产线，直到 1978 - 1979 年，美国通用汽车公司和德国欧宝公司之间不再存在战略协调和一体化运营，欧宝公司有能力和足够的规模来管理它自己的事务。在子公司已经成为一个自治实体的情况下，战略协调很难开展。在通用汽车公司这个例子中，当它企图同欧宝子公司进行战略协调时，才发现总公司与子公司之间缺乏资源的依赖性。而资源的依赖性正是通用汽车公司得以控制子公司的关键。缺乏资源的依赖性使得公司总部和子公司同时感受到日本竞争对手和福特(欧洲)公司的共同威胁。子公司和总部认识到，除非它们在美国总部和欧宝公司的运营之间建立一种相互依赖关系，通用汽车公司的竞争者将会很轻易地挤掉它们。这就要求总部与子公司关系进行根本性变革。通常，总公司和子公司关系的历史沿革是战略协调的最大障碍。

2. 在不同于母国的运营环境中，总部管理人员可能对于管理技巧和所受的限制缺乏理解。例如，在高度管制的运营环境(比如印度)，通货膨胀率很高的环境(比如巴西)，或者是技术水平很低的环境(如印度尼西亚)，如果总部管理人员不认真考虑这些差异性，很可能造成混乱。

3. 合资伙伴的存在，也会产生战略协调的障碍。通常，合资伙伴的动机与其母公司的动机并不相同，这样会造成很大的困难。

4. 在一些地区，东道国政府想对全球公司的地方子公司的

战略施加影响，全球性协调和控制就会变得很复杂。在这样一种环境下进行产品定位、技术、转移价格、生产、定价等决策，会异常困难。

5. 战略协调经常可以检验地区管理者的忠诚度。如果跨国公司不能在全球范围内进行协调，它的竞争对手就会获得好处。在短期内，它给各国子公司的管理者提出一个两难问题：他们要么等待资源耗尽而被迫改变产品组合；要么同意降低它们自己的营业利润来帮助其他子公司脱离困境，以利于跨国公司的整体利益。这里提出了道义上和伦理上的两难问题：国家利益必须与跨国公司的利益进行某种程度的平衡。

全球运营的控制

对全球运营活动的控制是高层管理者必须从事的一项比较复杂的活动。尽管前面几章的分析性框架已经清晰地描绘了什么应该做，什么不应该做，但在实施控制时，管理和组织方面的现实（包括全球一体化和战略协调），使得这项任务模棱两可。或许可以只对那些关键子公司实施控制，例如，有人认为，对那些属于资源供应地，或位于竞争对手的“势力范围”和重要的市场之内的子公司需要加以控制，而其余子公司则不必控制。在跨国公司的业务范围内，必须明确，哪些因素能够增强总部的统筹协调能力，哪些因素会阻碍总部对子公司的有效控制（如表 8-1 所示），从而考虑推行控制和战略协调的可行性。如表 8-1 中所示，跨国公司实行全球战略不能想当然。困难不在于分析是否需要这样一个战略，主要的障碍在于如何创造组织的能力，或者如何创造上面讨论的前提条件。

表 8-1 跨国公司对子公司运营的控制

加强总部控制能力的因素	削弱总部控制能力的因素
子公司对母公司资源的依赖程度：技术、管理、出口市场、财务	总部与子公司关系的历史沿革：子公司自治的程度
共同的战略意识和竞争战略	东道国政府的管制
对全球战略贡献的评价体系	合资企业伙伴的存在
对跨国公司的忠实度	对国家的忠诚度，东道国政府的政策

对战略调整的管理

到目前为止，在讨论战略协调和全球一体化时，我们界定了实施某一特定战略的管理任务，也讨论了**战略实施的有效性问题**。在第二章中，我们讨论了业务的特性可能随着技术、竞争源动力的变化、顾客焦点的转移及东道国政府行动的改变而变化，高层管理者预测到这些变化，并对其做出反应，将不得不改变企业战略。战略调整可能使总部与子公司的关系发生根本性的变化，而这种关系可能已经固定很长时间。换句话说，要保证战略实施的有效性，或实现对子公司控制，需要总部与子公司各自扮演另一种精心设定的角色，发展一种彼此理解的关系，在资源配置权力分配上取得更好的平衡 。战略调整需要改变已有的关系，但在某些公司中，跨国公司调整战略的能力由于原定战略被有效实行而受到阻碍，改变已有的关系相当困难。

我们来看一个战略调整的例子，以便对总部与子公司基本关系的改变有更深领会。在第二章中，我们谈到，20 世纪 70 年代早期，化学工业经历了重大的变化。在 70 年代以前，欧洲大多数氧化乙烯工厂的生产能力在 5,000 万 - 6,000 万磅之间。一些工厂，如 ICI，通过技术进步与投资，把生产能力从 5,000

万磅提高到12,000万~15,000万磅之间。各个国家在此领域竞争的公司不得不建造大的工厂以获得规模效益,否则就会被成本更低的竞争者挤出市场。这种特征的变化如图8-3的IR框图所示。那么这种变化有什么管理和组织方面的含义呢?

在我们研究的跨国公司当中,它们的海外子公司,尤其在欧洲的子公司,20世纪70年代早期,在保证整个公司战略一致性的同时,在经营运作上享有一定独立性,每一个子公司都自给自足,每一个子公司都经营一个工厂,有自己的市场和销售人员。但大多数子公司在研究开发和技术上对总部都有依赖性,只是这种依赖性各不相同。尽管总部批准全部资本预算,特别是对工厂和设备的预算,但决策主要由子公司做出,尽管子公司在经营方面对总部有较强依赖性,决策的权力天平还是向子公司倾斜。随着业务性质的变化——因为技术进步和竞争者大量增加投资——总部与子公司的关系不得不变化。比如说,没有哪一个子公司能单独消化一个拥有15,000万磅生产能力的新工厂的产出。这些产出不得不由2至5个子公司共同消化,这在子公司拥有相当自主权时很难操作。后来,由于产出、后勤、转移价格、市场预测及原材料采购等集中协调的需要,子公司不能再自由自在,而必须与其他子公司相互合作,由总部担任协调人的角色。更重要的是,将各个子公司汇成一条"河流",经营一个大工厂的资本成本使总公司承担的风险增加了一个数量级,这就进一步强化了总部职能人员的责任。这种业务性质的变化,以及由之产生的战略变化,使得总部和子公司经理人员之间的关系必须作出相应调整。子公司经理人员不得不放弃"自治"的权力,他们的角色也在变化,总部的经理人员和他的职员必须学会如何搞好与子公司的关系。

上面所说的战略调整只有在总部与子公司之间的组织关系发生变化时才会发生,而且其"权力天平"必然由子公司向总部

的管理团队倾斜。

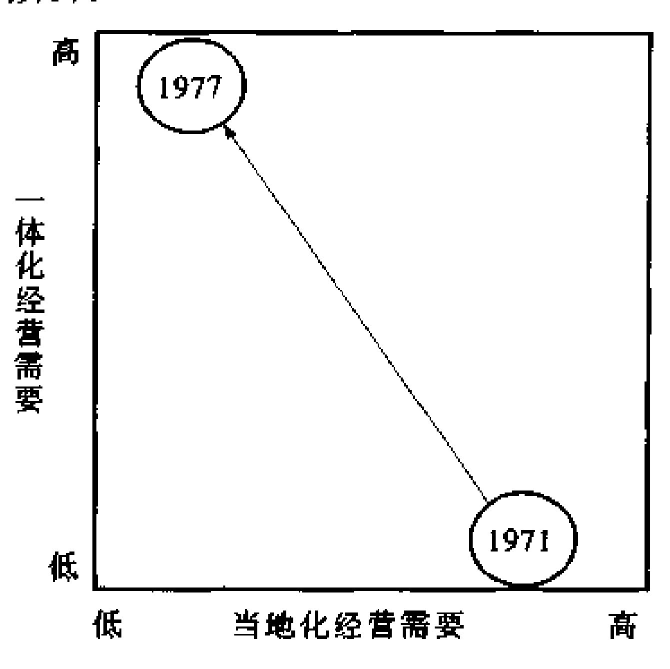


图 8－3 乙烯事业部竞争战略的动态变革

弹性管理

战略调整经常涉及总部与子公司关系的再定位，而弹性管理则要求公司总部具有在保持决策的连续性前提下，在不同定位之间快速转换的能力。

对于跨国公司来说，在广泛变动的业务范围内，明显有一个两难问题。一方面，希望建立和平衡全球市场态势、技术力量，促使跨国公司稳定其制造加工和技术资源以降低总成本，因而必须对子公司的行为有一贯的指导原则和目标。另一方面，东道国总是试图对跨国公司在本国的子公司提出种种要求，使这种理想经常受到严重挑战。就像我们在第四章看到的，东道国的目标可能与跨国公司的目标不一致。公众交换机业务就是一

个明显的例子。这项业务的技术密集型特性要求许多跨国公司，像爱立信、西门子、ITT、北方电信公司、AT&T 在全球范围进行合作。但在世界大多数地方，由政府控制的邮电部门则是公众交换设备的主要顾客。结果是几乎在每一个国家，政府都试图并且的确影响着该种设备的定价、专业化及制造厂的分布。为了卖出交换设备，子公司不能不戴着“当地公司”的面具，并且要对东道国政府的要求——不论是现实的还是潜在的——相当敏感。因而经常与东道国政府官员接触的子公司管理人员的洞察力成为制定战略的一种重要“输入”。另一方面，由于需要维持当地人的身份也会导致资源的重复消耗——重复建厂或者建立一些从当地卖主购买原件、较少有选择性的工厂——因而增加了成本。这经常是某些行业进入市场的代价，比如电信行业。

经济和政治强制力的内在冲突经常使得管理过程变为支持过程：子公司必须从国家的视角，对东道国表示理解并提供支持，总部管理人员和职能人员则必须有一个全球视野，对子公司提供支持和理解。特地为各个国家采取弹性的、具有专属性的方法，必须结合全球运营的成本权衡考虑，保证后者具有竞争优势。因此，经理之间经常的沟通、内部谈判以及弹性管理相当关键。在一定意义上，在 IR 框图中居于“高一高”位置的业务管理需要一种与全球性运营能力不同的组织能力。子公司或总部必须考虑决策的后果，并预见到这一后果。做出的决策有可能有利于这个或那个目标，而选择哪一个取决于问题的实质。为了满足东道国政府的利益，跨国公司可能被迫接受中国和印度的一大笔订货。而肯尼亚和斯里兰卡的类似要求可能就会被拒绝。战略决策的过程必须是弹性的，它要求总部与子公司的关系也必须保持弹性。

管理的两难问题

在跨国公司里，为战略控制而进行的组织工作本身就是一次大规模的管理过程。如果我们再加上对战略变化的预测和反应及对机遇作出弹性反应的技术要求，管理任务将相当复杂。管理的三项任务的要求差异很大，有时甚至是冲突的。如表8-2所示。从中可以明显看到高层管理者不能过分强调其中任意一项。如果跨国公司的一个子公司被调整得很有利于控制——去实现一项既定的战略——那它可能会发现自己要承受预测、改变战略导向的巨大压力。完美地执行任务需要对子公司和总部的角色有一个清晰的划分和两者之间权限的巧妙平衡。然而，战略变化要求解除现有的关系，重新建立一套新的关系，或者是新的权力平衡架构。弹性可能会要求权力关系有一定模糊性，从而允许不同的管理团队，包括产品经理人员、地区经理人员和职能经理人员，在解决可能影响整个企业的不同问题上发挥领导作用。

表8-2 管理任务的多变性

管理标准	控 制	变 化	弹 性
目的	实现既定战略	修订既定战略，制定新的战略	在全球战略的框架内保持一定的机动性
任务	界定总部-子公司角色	改变现有的总部-子公司各自的角色，以适应新的战略需要	根据事件的性质，为不断调整总部-子公司的角色创造足够空间
评价方法	战略实施的效率	变革的难易程度	弹性大小

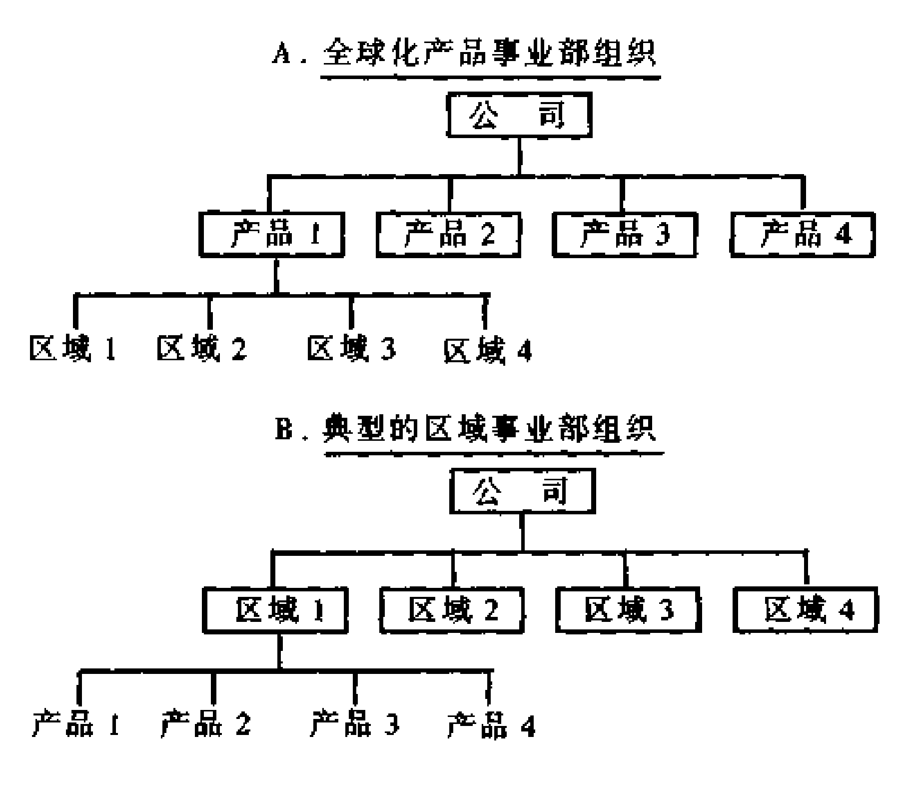


图 8-4 正式组织结构

正式结构的局限性

习惯上，经理们一定要建立适宜的组织结构，从而在战略控制、调整战略的能力及作出弹性反应之间维持一种微妙的平衡，他们往往求助于正式的组织。如图 8-4 所示，图中产品或地区事业部结构等正式的组织结构现在颇为盛行。但根据我们的经验，这样的传统结构根本不能满足管理全球业务的需要，更不用说一些非常特殊的业务。

一个产品或地区事业部能在总部和子公司实现它们的任务、角色及责任时给予较大支持。比如说，一个世界范围的产品事业部结构，可以使管理人员把注意力集中在维持产品和技术的先进性以及全面的成本管理上，它能使管理层聚焦于全球运

营，这样的结构容易导致管理人员对于地区和国家的差异、东道国的要求不太敏感。管理人员倾向于低估或忽视对产品适应性、适应当地风俗的营销方法的要求。一个典型的、“纯粹”的产品事业部结构，是以削弱“当地化特征”为代价的，为更好协调公司全球业务提供了一个可能的机会。如果管理者能够多方面权衡，再做出“一劳永逸”的选择，从而获得和维持竞争优势，那它就是一种适宜的组织形式。如果业务不太复杂，在组织结构选择上允许“一劳永逸”式的选择，那么这种“纯粹”的形式就是一种有效的组织形式。进一步说，即使在全球一体化和地方反应性需要之间有利益冲突需要平衡，那也是极少见的。有了这些简化的假设，一个单维的结构（在 IR 框图中仅就一个方面进行均衡），比如产品型组织，就是适宜的。选择这样一种组织形式的内含假设是：高层管理者愿意为战略控制和单一战略实施的有效性而牺牲弹性。这样的选择还使战略调整非常困难，因为，与新的战略相一致需要在总部与子公司之间建立一种新关系，而这需要重大的结构变革。选择一个“纯粹”的地区事业部结构是一个类似前者的单维战略选择。这样一个结构允许管理者加强“当地化特征”，但却牺牲了战略协调（平衡业务的全球一体化）的能力。像全球的产品事业部结构或者地区事业部结构——单就其中任何一种形式来说，如图 8 - 4 所示——对较复杂战略的顺利实施有很大阻碍，甚至当业务不太复杂时，它们也不一定能够具有战略弹性，或便于进行战略调整。

重组并不是答案

通常，企业在经营中失去竞争力是因为它们不能对机会和威胁做出灵活反应。比如，在全球范围内，以产品为中心组织起

来的企业有可能失去某些市场机会，这些市场中，产品的适应性非常必要；或者，如果公司愿意采取本土制造战略，能够得到一定程度的政治帮助。如果完全遵照低成本逻辑，地方子公司的任何做法都难以按照全球标准，遵循公司在市场上的统一政策，或者按“纯粹”的产品型结构组建。那些信奉“纯粹”的组织结构——无论是产品型还是地区型——的管理人员可能会把子公司作为一种区域性组织加以重新构建，以弥补竞争力的损失。这样使他们把注意力集中在当地的机会上，但从长期来看，它将降低组织在全球进行战略协调的能力，而且这样的转变，从人力成本上考虑也是困难的。试图构建一种“纯粹”的组织结构，要么从产品型，要么从地域性组织结构的角度出发，这种二元选择的限制实际上是自讨苦吃。由于竞争的本质和顾客与政府施加的压力，业务的复杂性不断增加，管理人员不得不学会制定和实施复杂战略。同时，管理人员必须以挑剔的眼光，明确地审视地方性需求和全球一体化要求之间的差距，这种考虑已经成为必要。“纯粹”的结构和多焦点或矩阵组织模式必须经常结合运用，其中，地区和产品的目标都要明确而经常地检验。我们至少有三个直接的步骤来区分纯粹组织形式和全球矩阵模式：

1. 当业务不是非常复杂，或者当地区性产品与全球性产品各自管理目标的权衡不经常成为问题时，高级管理者会更多地考虑权衡决策。例如，在一个按照区域性结构运营的业务中，对于某些特殊问题，高级管理者可能会要求职能部门提出与地区经理不同的解决办法。通常，像制造厂的分布、产品投放策略、营销结构和销售队伍，以及技术的选择都必须由高层管理者进行最终“仲裁”。其假设前提是，组织将按照“单纯”的组织结构运营，而且，在任何时候重要问题都能被发现，在代表不同利益集团的经理人员之间出现分歧时，高层管理者将基于整个公司的利益做决策，从而可以对关键问题加以控制。但这种机制只

在一种运营出现“例外”情况时被激活，那就是当组织框架不能解决各个利益集团的冲突时。不过，如果不能仔细筹划，这将导致高层管理人员负担过重，进一步讲，高层管理者还可能会过分相信那些持有狭隘观点的团体。

2. 当决策的复杂程度或者需要决策的频率提高时，高层领导人可能更加依赖、相信那些负责为决策进行仲裁的副手。这些受信任的副手扮演着“整合者”的角色——即要对不同子公司的前景与需要保持敏感，同时又要对整个公司和业务的全球战略保持敏感。如果仲裁很有效的话。地理性单元（地区经理们）、产品集团（总部）和功能性集团（组装厂、研究开发部门）在某些方面必须依靠这些仲裁者，进一步讲，许多仲裁者是因为离高级管理者比较近才获得这种权力。爱立信公司，瑞典的一个电信设备制造商，正是使用这种方法。这个公司在世界四十多个国家从事经营活动，其关键的产品事业部——晶体管、交换机、电话和辅助设备——则全部在瑞典，研究开发部门也是如此，地区性子公司与瑞典的这些分部没有直接的合同交易。合同交易由地区营销副总裁办公室来管理，他负责所有子公司之间的信息交流。尽管每个子公司有足够的自主权，但却要依靠地区营销副总裁提供产品和市场进入权限，因而他能够仲裁和建立优先权，他为高层领导人对关键问题提供一流的检索。爱立信公司能够成功地使用这种方法，因为它是在一个相对单一的工业环境中经营。政府是其产品的主要买主，导致了复杂，但相对缓慢的决策环境，产品的开发周期也比较长。

3. 随着决策的复杂性和频率的增加，高层领导者已经没有其他选择，只能从直接的干预中抽身出来，寻找其他管理机制，如暂时的协调管理。这种方法基于一种假设：即高层管理者的作用是影响决策的过程，而不是决策本身；它是一种把握了“决策管理”本质的方法。高层管理者可以有选择地将某些个人纳

入或排除在专门为某一特定决策组织的专门委员会队伍之中或之外,从而影响决策过程。这种方法最常见的一些形式是任务团队、委员会、项目小组和工作组等。像布朗·勃维利公司,它最基本的管理结构“纯粹”以地理区域为导向,就经常采取这种方法来把组织的注意力集中在超出地域之外的相关问题上。例如,在产品开发的优先权、设计、技术选择等问题上就采用了这种方法。当然,为了使这种方法起作用,管理系统设计思路和经理人员的视野都必须开阔。如果管理系统过分强调地区业绩或产品的前景,那些为审慎权衡多个目标而组织起来的任务组就不可能成功。换句话说,在这个阶段,避开那些“纯粹”的组织形式是有好处的。当业务非常复杂时,或者不得不经常牺牲一种利益去换取另一种利益时,高级管理者必须保证地区和产品的目标能经常和明确地进行平衡。结果经常导致矩阵式或多焦点的组织模式,这意味着获得战略优势的两个焦点——当地化和全球一体化——得到了充分关注和审慎平衡。除非对于非常简单的业务,否则,一个“纯粹”的组织模式,无论是地区型还是产品型,都是不合适的。综合考虑经营当地化和全球一体化的需要,高层管理者可以对“纯粹”的组织形式增加“团队帮助”措施(如图 8-5 所示),采用的方式是转换决策模式,由原来的独立决策模式(在各个问题小组提供信息的基础上,领导个人决策)转换为委员会决策模式(组织专门委员会研究、决定特定的问题)。公司的正式组织结构并不改变,这种有“团体帮助”的决策程序只是对原有程序的补充。但在这种决策模式下,决策发生了变化,不仅仅考虑子公司利益(在单维的地区型或产品型组织模式下),而是考虑更多的、经常是互相冲突的目标。而“团体帮助”正好提供了复杂的机制来解决这些冲突。当业务的复杂性增加时,管理者没有其他选择,只能转而求助于复杂的组织形式,如全球矩阵组织。

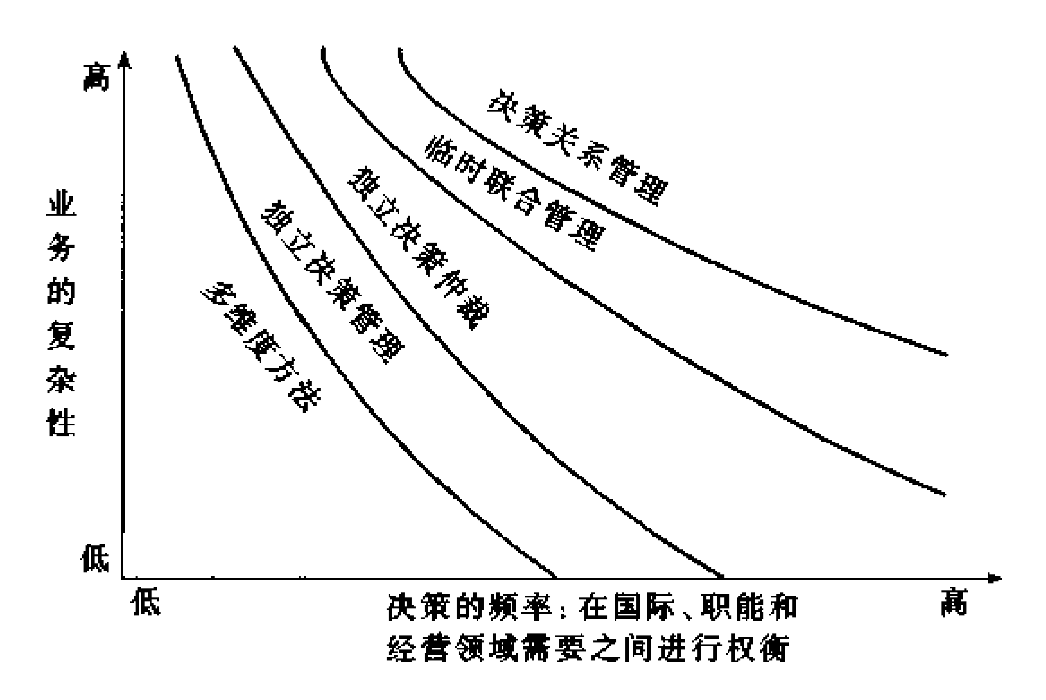


图 8－5 组织复杂性的演进

全球矩阵组织

大多数情况下，管理者往往抵制转向全球矩阵组织的想法，即使经营决策的本质——必须明确解决的全球性和地方性问题之间权衡的复杂性和频率——要求这么一种方法。管理者被训练用“纯粹”的组织模式——地区和产品形式——来思考问题，因而很难接受一种“没有明确限定责任”的组织形式。管理者经常抱怨全球矩阵组织的低效率，比如说决策缓慢。但是，如果我们采用在本章提出的标准——战略控制难易的平衡、战略调整的效率和弹性反应的能力——来评估组织形式，没有一种“纯粹”的组织形式能够满足这些条件。

复杂组织的概念

以我们的经验，管理者在管理全球矩阵组织这样一个复杂结构时，之所以有困难，是因为这样一个事实：他们用以管理这些组织的概念、思想主要源于他们管理简单组织形式的经验。在我们理解和利用全球矩阵组织模式给我们带来的机会之前，需要对这个组织模式有一定的了解。听一个对复杂组织形式很少或几乎没有经验的人描绘一个全球矩阵组织是很有趣的，他可能使用这样的语言："我和地区经理有一个实线联系，和产品经理有一个虚线联系。"或者是"我对市场决策负责，但在决定价格水平时则必须和产品经理磋商。"如果我们仔细分析这种说法就会发现，它们来自"纯粹线性组织"的经验。人们总有一个内在的愿望：在历史基础上明确决策的责任和权威。全球矩阵组织不是一种组织结构，它是一种决策文化。在此，多方面、经常是互相冲突的观点都得到明确检验，通过分析问题和更好地界定问题，理想地解决这些冲突。这些个人和团体（例如地区经理和产品经理）的相对角色和责任是变动的，这种变动取决于实际的困难。全球矩阵试图找到"动态的竞争目标"，那么为什么管理者对于复杂组织结构有一种强烈的不适感呢？

组织的次级程序

我们可以由以下问题来开始研究：为什么管理者喜欢"纯粹"组织形式——无论是地域型还是产品型呢？图 8-4 的组织结构图的所要表达的信息是什么呢？管理人员如何理解这个结

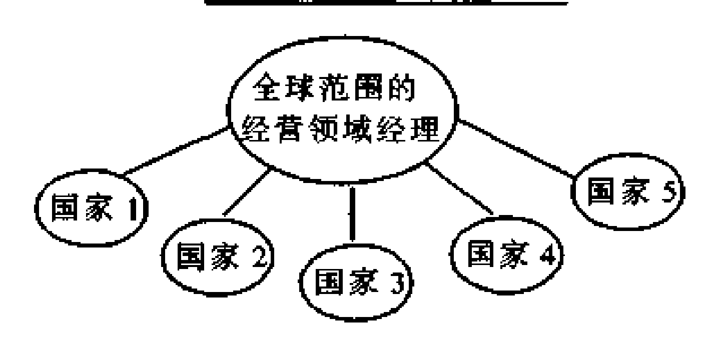
构图呢？为什么只要管理人员接手一个新公司，几乎总是要改变组织结构图呢？因为组织结构图代表以下内容，所以它是一个强有力的管理工具：

1. **分配关键性资源投向的权力。**比如说，在一个“纯粹”产品组织中，产品经理被授权分配资源，另一方面，在一个地区组织中，区域经理可能在分配资源方面有较大权力。管理人员能直觉地意识到，在地区型组织中的资源分配模式根本不同于产品型组织中的资源分配模式。在产品型组织中，负责经营领域的经理可能会把在不同国家的市场上运作和业绩表现看作自己的职责和权限，并且相应地评估自己的风险和机会。另一方面，区域经理可能会把他所负责地区内的业绩表现和业务运作视为自己的权责，并相应地评估自己的风险和机会，这两种截然不同的分配资源的权力基础如图 8－6 所示。

2. **对战略态势的一致意见。**在一个产品型组织中，各级管理者都要考虑全球竞争。他们的目标是进行竞争，以保护公司在全球经营领域。另一方面，一个地区型组织主要是关注本地的战略态势，一个纯地域导向的组织不可能为某一经营领域制定全球战略，故选择什么样的组织模式实际就是对公司战略定位的说明。

3. **决定经理人员的思维模式。**在产品导向型组织结构下，组织的数据收集和处理的目的不同于地区导向型组织。在产品型组织中，管理人员可能从全球收集有关产品盈利的数据，遵循统一的成本核算和会计系统，与竞争对手保持同步，管理跨越国界的产品和人员流动，管理人员的思维模式是由组织可提供的数据和信息决定的。其信息基础设施——预算、计划、会计、营销、人力资源管理系统的总和——使得管理人员的思维具有全球性。但在一个地域性组织当中，管理人员的思维模式则可能是地方性的，其信息基础设施也主要是为了满足地方性的需要。

A. 全球范围的业务经理组合



B. 一个国家的经理人员组合

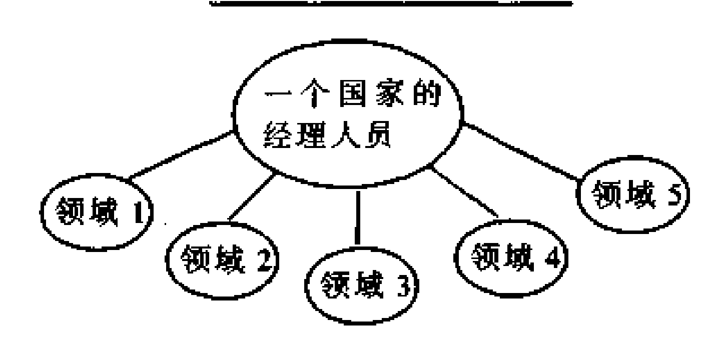


图 8-6 两种资源分配的权力基础

毫无疑问，无论是产品型组织，还是地区型组织，都不存在真正"纯粹"的单一结构。下图描述的三个子程序因而也没有被完全导向其中某一方面。我们可以从以上的分析得出以下结论：组织的结构图是描绘此三个组织子程序的简便方法，此三个子程序是关键管理人员的思维方式、集团公司的战略态势和关键资源分配投向的权力，如图 8-7 所示。因此，每当管理人员把组织结构从产品型组织变为地域性组织时，他们实际上从根本上改变着这三个子程序。当我们分析一个全球矩阵组织结构所能提供的信息内容时，就会发现管理人员明显地感受到挫折。矩阵组织的结构没有像纯粹组织模式那样明确三个基本组织子程序的关系。管理人员的思维模式反映全球的和地区的前景，一致的战略不能通过研究组织结构图来预测——无论是全球战略

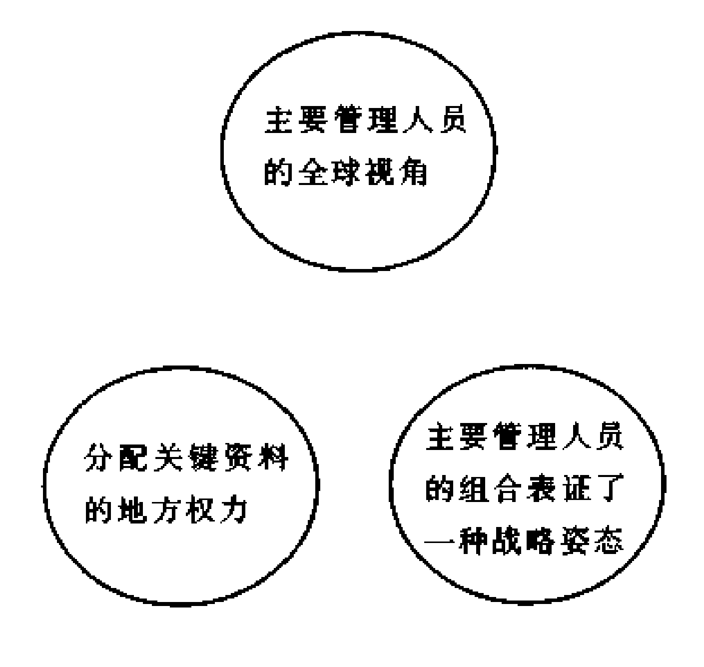


图 8-7 复杂组织的概念

还是地区战略，资源分配的权力也非常分散，而且这三个子程序的关系定位不能通过调整组织结构改变。不管那些关系被定义为“实线”和“虚线”，一个全球矩阵模式的结构都不会明确它们的性质。

一种管理复杂组织的方法

对管理人员来说，使用从“纯粹”结构形式中获得的交流系统和概念来管理一个复杂的跨国矩阵是徒劳的尝试。重要的是他们要认识到复杂的组织是个体的集合，是代表着关键经营领域和区域经理的管理群体。正是这些关键执行人员的思维方式，或者说是他们的全球观点，决定着战略的质量。在这群管理人员当中，战略可看作是占主导地位的全球观点，是对于竞争本质含蓄的或明确的陈述，是获得和维持竞争优势的关键成功因素，是风险的本质，也是资源的基础。战略代表着主导性的

合作，这种管理人员主导地位的合作也代表着分配人力和财力资源的基础。

复杂组织中高级管理的作用

我们可以使用这个框架来理解复杂组织中高级管理的作用。图 8－1 中所示的战略控制、战略变化和战略弹性这三项任务分别表示了三个组织子程序的定位管理。

战略控制

战略控制或者说有效地实现某项战略表明所有关键的管理人员都理解和接受基本的战略态势。为了达到这个目的，所有关键的管理人员必须有一个共同的全球观点，并且对此战略带来的关键性任务达成一致的看法。分配资源的权力也要相应地授予管理人员，从而使之可以加强战略态势和全球观点（比如，如果想形成全球导向，则可把相关权力授予产品经理；如果想形成地方反应性战略，相应的权力就可授予地区经理）。当这三个子程序具有一致性并且形成了共同的全球观点时，执行的效率就得以实现。一个有效率的适应过程，如果发挥到极限，就会导致这样一种危险：所有关键的管理人员思维方式都一致，导致战略的严酷性，也会导致权力固定在某一小组中。组织中占优势的合作能够排斥“不同意见者”以及其他可选择的观点，这里就需要小心，单纯地追求战略控制可能会损害管理人员改变战略的能力。

战略变化

为某一业务改变战略表明组织的三个子程序进行了重新定位。本书描述的战略变化的类型——把业务的定位从地方反应性改变为全球一体化，或者相反——要求关键的管理人员的思维方式，以及主导性合作的本质都发生变化。说到底，战略变化意味着一个不同的资源分配模式，这就需要管理人员之间的权力平衡发生变动。因此，原本严谨高效的权力结构会给改变战略方向造成困难。也就是说，权力结构越严谨，它对一个战略态势所负的责任越大，则改变起来越困难。

高级管理人员对于改变关键管理人员的思维方式，形成新的战略统一，在一个较活跃的基础上创造新的权力平衡等过程中产生的困难并不了解，因而不愿进行根本的战略调整，除非碰上了利润危机。利润危机表明现有的战略不再适应市场需要，因为战略来源于关键管理人员的全球观点，因此利润危机也表明他们的全球观点需要更新。因为战略失败了，那些代表着战略和权力结构的管理人员之间的重要合作也失败了。结果是，危机为高级管理人员提供了一个清洗、撤换关键经理人员的机会（我们指的是雇用或解雇经理人员的情况经常伴随着利润危机），新的经理队伍不仅代表着新的权力结构，而且是一种能够形成战略统一的新的不断变化的思维方式。换句话说，危机之后的战略变化显得很容易，因为高级管理者可以改变经理群体来使三个组织子程序变动。由危机带来的战略变化伴随着组织子程序的变化，其结果如图 8-8 所示。例如，在克莱斯勒公司，当亚柯卡先生走进公司大门时，权力平衡首先改变了。跟随亚柯卡先生的新的关键经理人员的群体代表着一种新的思维方式和不同的全球观点，他们能够重新形成新的战略。那些来自“老

克莱斯勒"的幸存者们则改变了各自的"全球观点"。克莱斯勒代表着一个剧烈的变化,是表明这种基本过程极端的例子。它也说明了这样一种方法改变战略的局限性。

像克莱斯勒这样的例子为商业出版界,如《财富》、《商业周刊》、《华尔街日报》等提供了素材,但这是一个多么痛苦的过程。它代表着一种方法,适用于初级管理者面临着战略调整的需要,却不愿对权力结构做出积极改变的情况。古老的谚语"如果还没有破,就不要修补它"说的就是这种情况。当它最后"破"了的时候,修补它的代价就很昂贵而且还会有痛苦。在危机到来时,战略变化就要进行,管理者则由于资源的供应而陷入抉择之中。

进行积极战略变化意味着必须在各管理层中从关键经理人员的思维方式人手而不是从权力结构人手。高层管理的作用就变为使关键的经理人员对潜在的机会和威胁提高警惕,为他们提供一个可供选择的全球观点模式,并对他们现在的洞察力提出挑战。一句话,高层管理的作用就是创造变化。另外,管理人员在对可能的世界观点进行积极讨论的基础上,要考虑新的战略统一的出现,接下来就是权力平衡的变动。IBM 公司的例子表明了变动的方法。当阿克斯先生成为 IBM 的总裁时,他接过来的是一个极为成功的公司。在克莱斯勒公司适用的方法在 IBM 则行不通。要在像 IBM 这样的公司里创造一种紧迫意识和变化的需要,要求阿克斯先生从改变经理人员的思维方式人手。他提出挑战,要求这个组织要至少和工业增长得一样快,那就意味着在不到 6 年的时间里将自身翻倍,成为千亿美元级的公司,他还要求把公司变成世界上成本最低的生产商。这些挑战和要求促使经理人员重新考虑他们的基本方法,检验以往的传统,重新考虑成功的秘诀。接下来就重新讨论其他变通方法,以形成一个经营业务的新战略。在高层和各个层次上的权力平衡开始发生变化。IBM 公司在没有大张声势,也没有新闻媒介

注意的情况下，实现了和克莱斯勒公司一样剧烈的战略态势的变动。

积极的变动，如图 8－8 所示（B 模式），从认识经理人员主要的思维定式及他们的全球观点出发，向他们提出挑战，它是从一个教育的过程开始的。第二步，高层管理者必须创造一种气氛和机制来进行积极的讨论，酝酿新的战略统一。接下来就是权力平衡的变化，这个过程是缓慢的，它允许经理人员参加，捕捉他们的创造性，保证对各种可能性都进行仔细地考虑。一个危机引发的变化可能显得“有效”和“迅速”，但在危机过程中采取的战略变化经常会忽视“战略的质量”。在选择新的战略方向时，很少的变通方法被加以考虑。必须从几个方面来衡量效率：新战略的质量、在新战略形成过程中关键人员的参与和责任、与变化有关的人力耗费以及变化过程延续的时间。

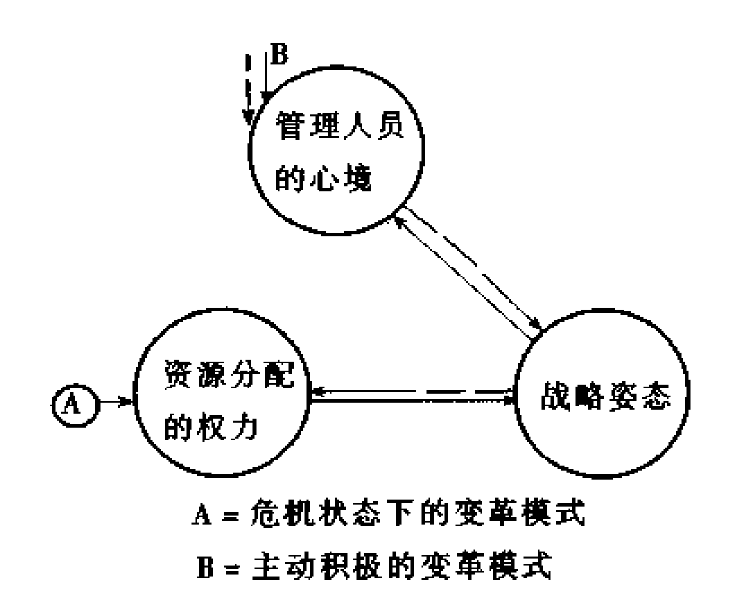


图 8－8 组织变化——危机变化还是积极改变

战略弹性

战略弹性不像战略变化，战略弹性不主张经过长时期实现较大变动(例如，在两年或三年的时间跨度里，完成从地方反应性战略转变到全球一体化战略)，而是主张持续地调整和精确地微调。管理人员因而必须时刻警惕，及时改变全球观点，同时寻求相应的信息并转变成战略。他们应该有能力对战略的一些方面进行改变而不感到困难。这种方法意味着权力结构不应太死板，而应有充分的权力分散来随机应变。**战略弹性要求有相当程度的多义性和多样性**。我们将在第九章进行更详细的讨论。

结 论

很明显，如果我们不依靠正统的等级制度来引入变革(比方说，从一个产品型组织变为一个地区型组织，或者每次需要变化时都考虑换人)则组织变化的本质就会是另一个样子。把复杂组织看作三个子程序集合的观念表明管理者应有管理和微调他们的组织的能力。“纯粹”的结构形式则是一种特例，它们的三个子程序和组织结构完全吻合。在一个复杂的全球矩阵中，正式的组织结构并不能为基本的过程提供线索。进一步讲，控制、变化和弹性对组织提出了不同的要求。高级管理者必须能够对弹性的要求和执行的效率以及变化的能力三者进行平衡。管理者能够用来实现这些复杂而且经常冲突的目标的机制将在下一章提出。

第九章

战略控制、弹性和变革的工具

为了实施战略控制，管理战略调整，使全球战略具有弹性，高层管理应该突破关于管理权威和企业结构形式主义的限制，形成新的全球观念，在战略方向或战略调整上达成一致。同时在制定和实施战略时，使其拥有的权力与所担任的角色相一致。在第八章中，我们已经明确，为了在公司的各个经营领域中能够实施相互协调的战略措施，必须树立全球观念，确定战略方向和相关权力。在本章中，我们把注意力投向一些更加实际的方面。比如，如何在全球观念指导下形成正确的认知，如何确立战略和权力过程，如何达成战略共识或

战略合作，以及如何在公司内部分配权力，等等。

为了达到这些目的，高层管理者和各经营领域管理层就要以协作的方式运用大量的管理工具。与以前的方法相一致，我们把注意力放在个别经营领域上并以之为分析单元。我们将首先分析这些管理工具在个别经营领域中的应用，然后在第十一章，我们将推出一整套如何管理各经营领域之间相互依存关系的方法。

本章中，我们首先界定和评价现有的管理工具以及它们的用处，讨论三种过程——认知过程、战略过程和权力过程，分析这些过程受到哪些工具的直接影响，强度如何，其选择性及速度如何。比一个一个地单独分析这些方法更为重要的是分析它们对战略控制、战略调整和战略弹性的整体构造的影响。随后，我们将介绍一种组合工具，它既可以用来分析某个经营领域现有的或潜在的战略优势，也能帮助我们制定出一个行动计划，以便加强战略控制，管理战略方向的调整或增强弹性。这些方法如果没有具体的例子，就会显得十分抽象，而且干巴巴的。因此我们将从自己的研究工作中借用许多具体的例子，把它们作为本章第二部分的实例，来说明人们是如何使用，或者误用这些管理工具的。此后，我们还将提供一些例子，来阐述如何形成稳定的战略控制框架，如何动态地使用这些工具进行战略方向的调整，以及如何实现战略弹性。

管理工具

大多数公司的高层经理，包括跨国公司各个部门及子公司的经理，都有一个包罗万象的管理工具“百宝箱”，其中包括计划系统、会计和预算系统、职业发展系统、衡量与评价系统、管理控

制系统等，通常还有大量委员会来进行相互协作、经营领域评价、新产品导入、经理人员的评估以及制定奖励政策等。这些广泛多样的工具为高层管理者管理全球经营领域提供了丰富的基础设施。

从战略管理的角度，我们可以把这些工具分成三类：数据管理、经理人员激励以及冲突管理。数据管理工具是指那些用于关键战略决策的数据库，以及适用于公司全球和地方行动的数据库。通过构建这样的数据库，并把执行人员的注意力集中在特定的方面，可以把原始材料转换成有用的信息，以便进行决策和战略控制。经理人员的激励工具则通过在公司内部制定"游戏规则"，使管理人员形成对其自身利益的认识和期望。任命和晋升程序、个人评估、奖励和惩罚、职业发展计划等等都有利于把游戏规则和大量的高级和中级经理人员联系起来。最后，冲突管理工具则为有争议的问题提供了解决的渠道和框架，尤其是为那些需要仔细均衡的关于全球一体化和地域适应性（亦即当地化经营）的问题提供了渠道。表 9－1 列出了典型的管理工具，它们分成三类。

要想使用这些工具，首先要分清它们使用的范围：各种工具主要影

表 9－1 一个典型的管理工具库

Ⅰ数据管理工具	Ⅱ经理人员激励工具	Ⅲ冲突管理工具
1. 信息系统	1. 关键经理人的选择	1. 决策责任的分配
2. 评价系统	2. 升迁途径	2. 综合平衡人员
3. 资源分配程序	3. 奖惩制度	3. 业务小组
4. 战略计划	4. 职业发展	4. 协调委员会
5. 预算计划	5. 社会化模式	5. 任务队伍
		6. 问题解决程序

响什么过程——认知过程、战略过程还是权力过程？影响的力度有多大？其选择性和速度如何？尽管这些问题没有简单的普遍适用的答案——而且试图寻求这种答案实际上就是非常机械地想把问题简单化——但还是可以做出一些概括的。

管理工具的总体特征

各种管理工具最直接影响的程序以及影响的方式

并不是所有的工具都同样地影响这三个过程。例如，关键经理人员的任命最直接地影响权力的分配。任命那些具有坚强意志、富于冒险精神、勇于承担责任的人作为子公司的总经理，可以带给子公司较大的自主权和更高的地方适应性。相反的，如果这些人对全球竞争有深刻了解，并且能够判断出协调和整合的必要性，那么把这种人安排在全球性产品或领域的管理上，必然会导致高度的协调和整合。

会计和信息系统提供的资料能够帮助或者阻碍形成全球观点。如果各个国家之间在产品方面的经营业绩资料缺乏可比性，就很难在全球范围内对某一个产品线形成统一认识。在这种情况下，一体化的机会或者类似的需要就很容易被忽视，除非有大量证据显示需要这样做。相反，在一个多角化经营的跨国公司内部，每一个产品组都通过其子公司独立地执行其全球战略，因而可能就看不见在各个国家间进行有效协调的机会，有时甚至各自的目标会发生冲突。打个比方，一个产品组正试图向一个国家的海军出售电子器件，而另一个产品组则正打算关闭在该国的一个工厂，两者在许多方面可能会出现冲突。

职业发展政策，无论明文规定的还是默示的，除了对权力分配有明显的影响之外，还对形成全球观点有很大影响。如果一

个领域的高级管理人员曾经是为法国政府提供电子元件的销售经理或是在印度的管理总监，则其全球观点就完全不同于一个在比利时从事消费品营销或者在硅谷进行技术开发或在日本从事营销的人。总之，每人各自的全球观点会受到过去职业经历的影响。

把所有的管理工具都完全列举出来是冗长而又笨拙的。仅仅根据上文所描述的一些工具就足以说明，首先，全球一体化经营领域的高层管理者应该评价现有管理工具的状况，根据已有的结构和设置，分析认知、战略和权力这三个过程哪一个受到的影响最直接，每种工具对其他过程有什么侧面影响。其次，高层管理者可以分析每种工具的设置是否有利于全球一体化，或者当地化，或者可否提供一个相互平衡的状态。为了使这种管理工具更加有效，不仅要考虑常规的明显的管理工具，而且还要考虑潜在的一些工具。过去，管理上有关任命的决策一般是在紧急情况下为了弥补某个重要的空缺而做出的，逐步积累的模式可能很少考虑。然而，对于跨国公司而言，其高层领导如果全部来自各国子公司，或者来自全球的产品事业部，两种情况下就会有截然不同的结果。

作用效果

很明显，不是每一种管理工具都具有相同的效果，每一种工具的作用效果也不一定保持不变，这对高层管理者既是一个机会，也是一个威胁：机会在于可以把具有不同效果的工具综合运用，或者可以对各个工具的作用效果进行调整，从而实现对战略控制的谨慎管理；威胁则在于对这些工具的管理可能失控，从而带来相应的风险。

不同工具的作用效果的区别是明显的。关键经理人员的任

命是一个强有力的工具。例如,任命一个德高望重的高级公司经理到全球化的产品线中去就是有力的行动。首先,新的经理所能履行的权力改变了领导层的权力分配。第二,在整个组织内都可以真切地看到,这是一个具有很强象征性的信号。中层管理人员将会把它视作区分高层政治局势中胜者和负者的线索。这样一个任命也有助于传递这样一个紧急的信号:新的高级领导者可能会迅速采取创新性的行动。那些具有变革新思想的人也更可能出现。相反,如果公司依然长时间地(一年或以上)维持战略惰性,而不采取什么举措,就很难进行什么创新。事实上,我们的调研发现,几乎所有成功的战略调整都是这样一次重大任命的结果。

对中层管理人员职业模式进行重大变革,这是一个更为有力的管理工具,它的效果主要体现在其象征意义之上,而不是体现在其直接结果之上,其实际影响在组织内也许要好几年才能感觉到。职业模式是一个长期的规划,具有相对稳定性,这就成为高层管理者承诺的一个有力信号。从外部雇用具有特殊经历的关键人员也有类似的结果。这些信号的力量主要来源于高级经理人员的选择和职业生涯定向等方面。它们经常反映出公司对于全球一体化或当地化经营的定位。这种定位因为关键人员任命的相对稳定性而得到强化。相反,在管理人员任命方面频繁的变换则会带来很高成本:管理才能的浪费、权力斗争、辞职、有关经理人员的情绪波动、信任降低以及高层管理者"脸面"的丧失。

与以上的例子不同,子公司之间的协调委员会是一个相对较弱的工具。它不标志着方向性,没有必然的持久性,停止其活动的成本也很低,在组织内的可见度也不是很高。但高层管理人员能以不同的形式使用这样一个委员会。如果它只是为了召集会议方便而成立的,它可能有助于信息共享以及更好地理解

参与者的看法或者偏好是什么。一个高明的管理者可以通过改变这样的委员会的组成及权限，通过对其工作表现出更多或更少的兴趣，来调整其影响力，使其既可能是无足轻重的“争论组织”，也可能全面负责战略调整。这样的机制根据其使用和控制的方式而有不同的作用效果，它们为高层管理者提供了对战略控制进行微调和对战略调整进行管理的机会。

相反的，如果没有仔细的管理，也可能导致严重的错误。例如，施乐公司在 1973 年中期曾计划于 1974 年春季召开一个全球高级管理人员的会议。会议将讨论当施乐公司的专利保护期限结束，新的竞争者进入再生产领域时，公司的战略和组织将面临的问题。它成立了各种各样的研究小组来准备这次会议，其中包括一个以法国分公司的经理为主席的计划和控制研究小组。研究小组预测性地提出了一整套措施，要给予子公司更多的自治权，使其能更灵活地适应各国环境，包括加快企业成长，密切客户关系，优化当地服务等等。但当石油危机爆发之后，会议真的召开时，公司管理层更多关心的是资产管理、过量存货、对子公司更强的战略控制等。当时子公司自治的信息已经由几个研究小组传播开来，未经验证，并且随后在会议过程本身及其后果两方面都造成了极大的混乱。而且，在诸如大型复印机租赁这样的领域中，由于该业务带有大量的服务工作，面对危机的战略选择应该是更加倾向于集中控制还是倾向于分权自治，人们不知所措。事实上，这两个方面都需要，但这次不恰当的会议使全球观点和战略优先权发生偏向，导致总部与子公司之间的冲突状况。

选择性

各种管理工具的不同之处，在于其可能的影响范围的大小。

比如，关键的管理人员的任命，其影响范围自然是极其广泛的：它直接影响了决策责任的全过程，并且关键管理人员的工作任务往往比较广泛，而不只局限于狭窄的范围之内。通常情况下，对正规的程序能够进行非常细微的调整。比如资金分配或签约程序可能会很明确地规定出一定的范围，这样一来，该程序既可以通过向子公司授权来完成，在必要的时候也需要总部批准。向不同类型顾客的销售也可以采取不同的方式；比如，小汽车零件供应商通常将“全球项目”（如福特公司）与地区项目（如戴姆勒奔驰公司）以及国内项目（如美洲虎公司）区分开来，并且根据项目的不同区分子公司与总部各自的作用。

更普遍的是，许多跨国公司已经开始或经常性地利用“决策方格图”来进行分析，把它作为一种辨别不同管理者在特定决策过程中各自角色的方式（见图 9－1）。然而如此详细的规定很难成为一个永久性行动指南——太繁琐并限制了管理行动——它只可以作为一种有用的诊断工具，用以表明组织中决策权的实际分配情况是否与 IR 框图中经营领域的特征以及市场竞争和政府需求所要求的分配情况相匹配。这也能够表明实际的政策决定过程在个人决策以及关键管理人员控制主要资源的情形下，能否满足特定经营领域的要求。使用这样的框图为集体决策程序提供参考，使得高层领导可以通过给予不同经理人员以不同的权威或者更精确的工作界限，从而使管理人员的任命更具有选择性。

时间性和连续性

不同的工具发挥其影响的时间不同，其变化调整的速度也不同。前面我们已经比较过，变动关键经理人员的影响效果很快，而重新塑造中层管理人员职业模式的影响则较慢。前者的

说明: D:决定 TC:技术协助 A:同意 C:协助 R:建议 I:发动 BC:业务协助 IP:投入 +:联合决定 *:只限美国国内	美国电子产品分部					欧洲地区															全球化管理				公司员工											
						Sovtel							CGISA												财务											
	业务发展	监控	电视业务经理	制造经理	总经理	电视分部工厂监事	电视生产	电视市场及销售	电视分部经理	技术经理	人事经理	总经理	总经理兼首席工程执行官	计划经理	特许经营	社会主义国家	财务经理	销售总经理	地区代理经理	总经理	营销及业务发展人员	制造及工程人员	控制和计划部	全球经理	新合部	监控部	业务和财务计划	制造及工程	技术	采购	生产服务	产业关系	人力开发	公共关系	法律	政府事项
全球资源配置 1. 建议把资源投向主要的新产品开发	R_1	IP	R_1	R_1	R_2	IP	R_1	R_1	R_2	IP	IP	BC				C		IP		BC	R_3	IP	IP	D		TC	IP	R/TC	R/TC				IP/TC		TC	
2. 建议把资源投向主要的工艺流程开发	IP	IP	IP	R_1	R_2	IP	R_1	IP	R_2	IP	IP	BC				C				BC	IP	R_3	IP	D		TC	IP	R/TC	R/TC				IP/TC		C	
3. 建议把资源投向重大成本削减项目		IP	IP	R_1	R_2	IP	R_1	IP	R_2	R_1	IP	BC				C			C	BC	IP	R_3	IP	D		TC	IP	R/TC	R/TC			C	IP/TC			
4. 决定增加或减少工厂生产能力、工厂地址选择及时机选择		IP	IP	R_1	D *	IP	R_1	IP	R_2	IP	R_2	D *				R	IP	IP		D *	IP	R	IP	D *		TC	IP	R				IP/TC	IP/TC		TC *	C * *
5. 决定生产工人的管理(增员、减员及具体配置)			IP	D	C		R_1		R_2		R_2	D	D							C				C								IC *		IP	TC * *	C * *
6. 决定跨地区资源配置		IP	IP	R_1	R_2	IP	IP	IP	R_2		R_1	BC	R_2			R_2	IP	IP		BC	IP	IP	R_3	D	IC	TC	IP	IP							C	C
7. 决定继续持现有技术(如黑白电视技术、绕线技术等)			IP	R	R		R	IP	R	IP		BC				R				BC	IP	R	IP	D			R/TC									
8. 安排特殊的人力资源从事暂时性工作(例如,参加一个为期三个月的项目)			R	R	D/BC		R	R	D/BC	C	C				R	R				BC	C	C		BC									R			
A. 安排作业人员到别的地方工作(如,市场人员 制造人员) B. 安排技术人员及机械工程人员				R			R			D	C		R		R	R			IP	BC		R		BC				D	D				R			

图 9-1 管理方格图:考宁玻璃公司,电视机领域

资料来源:McKinsey - prepared form as filled out during a decision grid meeting.

影响经常是在一年之内就可感觉到，而后者的影响则需要几年时间才能达到大多数人身上。员工个体也需要一个较长时期来转变全球观点，形成新的战略认识，接受权力的重新分配。因而，仅仅一个新的任命是不足以完成战略转变的。数据管理工具也需要有一个相对较长的提前期，一项新的计划和控制系统需要几年时间，才能完成设计、导人、评估进而成为高级和中级经理人员广泛接受和信任的工具。一般来说，它需要3～4年方能达到这个程度。

在我们分析的大多数公司里，我们发现，进行战略控制或战略调整必须把握两个关键：第一，管理人员要及时适应新的管理工具；第二，在建立或改造数据管理工具时要有一个提前期。

管理人员应该对这些滞后以及由急躁带来的危险保持敏感。许多管理工具会带来变化的表象，或者产生虚假的安全感觉。比如说，一些管理人员在资源配置上赞成某一方案而反对其他主张，这是他们长期以来对风险与利益比较权衡而作出的选择，受到他们自己的职业生涯以及个人的升迁记录的影响。尽管资源配置的标准和程序可以很快轻易地修改，就像资金分配方案的形成一样，并不是一件难事。但实际上反对一项建议或赞成该建议的个人观点却不能如此迅速地作出反应。因而，高层管理者在作出任何变革决策之时，必须充分认识并仔细考虑应付变化的提前期，以便取得令人满意的结果。

微调的机会和高层管理介入的需要

到目前为止，我们的讨论表明各种各样的工具给高层领导创造了不同的机会，提出了不同的要求。首先，使用一项工具的效果通常依赖于高层管理为确保其有效性而制定的规章条例。如果高层管理者对使用某一管理工具犹豫不决、意志不坚，这种

管理工具的作用将会减弱或者是安排失当。其次，像委员会和工作小组这样的管理工具是持续演变的，小组的成员、章程、使命及其决策的实行都必须由高层管理者规定、管理和修正。这就使高层管理者有很多微调的机会，同时许多地方也要求高层领导的适时介入。另一方面，正规的会计和控制系统则没有多少空间供高层管理者去微调，他们不需要领导高层太多的关注，除非是在要依靠领导的权威力量的时候。

表9－2总结了常用的管理工具的主要特性，按照上述各方面特性进行排列：它们最直接影响的过程、影响的方式、影响的效果力度，它们的选择性、使用过程中的时间性和连续性，它们给高层领导提供的微调机会以及它们所需要的持续关注。

管理工具的整体设置

至此，我们已经逐个地分析了一些管理工具。这显然是一个很简化的方法。在我们上面的讨论中，这些工具彼此之间是相互独立的，而实际上这是不可能的。由于各种管理工具之间存在的相互依赖性，真正重要的是这些工具的整体组合。同样，一个工具的作用也依赖于它与其他工具的联系。如果战略计划主要是一个广泛的、智力的、背景性计划活动，那么它对认知过程会起重要作用；另一方面，如果它和运营计划及预算密切相关，与考核评价系统紧密联系，那么战略计划就变成资源配置过程的第一步，同时也将直接影响权力分配过程。各种管理工具的相对力度也依赖于其综合使用的效果。比如说，奖惩制度书面上可能看起来很严格，但如果绩效标准的设立却很松散，而且和现有的绩效状况不太吻合，那么奖惩制度就不可能长期严格实行，这种工具的实际效果也会下降。因此概括地说，管理工具的总体设置既可能是紧密联系的，也可能是比较松散的，而工具

表 9-2 管理工具及其属性

管理工具	在组织中的影响范围	影响的力度和象征价值	选择性	连续性	对高层领导持续支持的需要
Ⅰ数据管理:					
1. 信息系统	认知、战略、权力、	可变*	高	低	低
2. 评价系统					
——经营领域业绩	认知,	中	中	中	低
——经理人员业绩	权力	高	中	中	低
3. 资源配置程序					
——内容	战略	低	高	低	低
——动力	权力	高	高	高	中
——支持		高	高	低	高
4. 战略计划	战略	可变*	低	高	中
5. 预算程序	战略,权力	高	低	低	低
Ⅱ经理人员的管理					
1. 关键经理人员的选择	权力	强	低	高	中
2. 职业计划	权力	强	低	高	高
3. 奖惩制度	权力	强	低	中	高
4. 职业发展	战略,认知	可变*	高	中	中
5. 社会化模式	认知	低	低	高	高
Ⅲ冲突解决					
1. 决策、责任的分配	权力	高	高	中	高
2. 整合者	认知	低	高	低	高
3. 业务队伍	认知	低	低	中	高
4. 协调委员会	认知	低	高	低	高
5. 任务队伍	战略	可变*	高	低	高
6. 问题解决程序	战略	可变*	高	低	高

*“可变”表示该管理工具的力度和象征价值根据该工具设置和管理的方式不同而不同。

之间的相互依存性可能被广泛认识到，也可能为人们所忽视。

管理工具的整体设置也可能会在一致性上有所差别。比如，虽然战略计划是面对全球竞争的，大家也已经认识到一个经营领域的全球性特征，但是经理人员的职业历程却是纯地方性的，他们的报酬也是基于子公司在地方的表现。在这种情况下，如果子公司管理者被看作关键经理人员的话，那么对全球竞争的认识并不能带来针对全球竞争对手的适当的战略和行动。

高层管理者除了辨明管理工具的作用和分析每个工具的影响以外，还必须从以下几个关键角度来评价管理工具的总体价值：

1.**一致性**。各种正在使用的工具是否能给中层经理人员传达明确的领导意图，还是只能给出一些复杂的、含糊的信号呢？我们后面将要讨论，含糊并不必然是坏的，有时为了保持经营领域的战略弹性，一定程度的含糊甚至是必要的。因而高层管理者可能故意保持一种微妙的不一致性。但是，更为常见的是那些并非故意做出的低效的不一致性，结果削弱了战略控制的整体作用。

2.**紧密还是松散**。正在使用的各种工具之间，是相互独立分散的，还是构成有机的战略管理基础设施？管理工具可能是不断演变的，可能是各种并不和谐的干预方式的杂合体，也可能是有效的相互协调的组合，这种管理工具组合能为高层管理者提供一种系统地进行战略调整的能力。换句话说，究竟是存在一个明确的一体化的组织设计和演变的方向呢，还是存在一个较少一体化的"当地化定位"的前景呢？在我们所研究的组织当中，很少有高层管理者能够把各种管理工具看作是各个相互依存的一体化整体，从而有意识地选择相应的组织过程模式。大多数的公司只有一些零碎的观点，把一堆问题推给某些特定的管理工具以寻求解答，而不是通过工具之间自然的相互作用来

解决问题。而那些具有较强一体化意识的公司，比如 IBM，就会考虑改变转移价格政策（从“成本加成”到谈判价格或市场价格）对合作 - 竞争态势的影响，这种变化可能会导致过度竞争或者危及现有的合作气氛。

3.**简洁性和完整性**。有多少管理工具是真正需要的？这些工具之间是合作过度还是控制不够？如果管理工具范围太窄，就不能为领导高层解决问题提供方便，除非是采用个人直接管理方式。不过这在许多相对简单的公司中是可行的，这些公司的业务和子公司都比较少。随着公司经营的多样化和地域范围的扩大，高层管理者个人的时间和精力已经很难全面进行直接的个人管理。如果管理工具的范围太宽，也只能增加公司管理活动的复杂性和成本，却很少有什么边际贡献。但是，要想抽象地限定一个理想的管理工具范围也是不可能的，正如我们在第七章中所讨论的那样，管理工具的范围既要受到公司业务组合的多样性和复杂程度的影响，也要依赖公司特定的管理技巧和常用的行动模式。但不管怎样，表 9 - 1 及表 9 - 2 中所列出的一些管理工具是有代表性的。

4.**使用的规范**。管理工具是否被所有的人（包括高级管理人员）以规范的方式使用，从而使大家产生对这些工具的信任；还是被高层管理者撇在一旁忽视不管呢？规范是从高层开始的，中层管理人员除非看到高层领导在应用这些工具，否则他们是不愿应用这些管理工具的，他们仅仅是遵守使用这些工具的结果而已（比如资源配置和人事任命）。但是，也有一些决策超出了管理工具的应用范围。例如，公司最高层一些职位安排就不能通过系统的人力资源管理方式来解决。如果绝大多数决策都个人化且过于理想化，管理工具的可信度就会很快被削弱，管理程序可能会变为纯粹政策化的。换句话说，使用管理工具时的规范，是防范高级经理人员个人理想主义的保障。

以上列出的四个方面允许领导高层在他们公司内评价管理程序的质量，评估战略控制、战略调整和战略弹性的潜力。因为讲述如何具体运用这些工具远比描述这些工具本身更为有用，也更能说明问题，我们现在将继续这项工作。

管理工具的应用

确保战略控制：预期的战略方向和管理工具设置之间的一致性

让我们从两个相反的例子开始讨论，一个是当地化经营领域，一个是较为全球化的经营领域。瑞士的电子设备跨国集团布朗·勃维利(BBC)提供了一个当地化经营导向的例子，如图9-2所示。在20世纪70年代早期，BBC改组成5大地域性集团。3个主要的地区公司在瑞士、德国和法国分别形成一个集团，第四个集团是由6个国家(奥地利、挪威、印度及其他国家)的中等规模的子公司联合而成，第五个集团起初是由BBC的国际营销网络组成，后来随着它在一些发展中国家建立制造工厂，该集团的生产制造业务也不断增长。前三个主要集团都是按照产品领域进行组织的，每一个产品分部都作为独立的利润中心。中等规模和小规模的另两个组成成员则各形成一个利润中心。因而如果我们对他们的数据管理工具进行考察，就会发现它们都是定位于当地化经营的：信息系统主要关注当地的条件，考核评价系统则主要考虑本地区的利润效果，甚至资源配置程序也坚持一种地区的而不是全球的观点。首先，每个集团成员都不是完全为公司总部所有的，它们的管理也表现出了对当地少数持股人

的强烈关注。第二,公司主要经营领域如大型电子仪器业务等等,其资金来源主要依靠当地的国有客户、国家出口信贷源以及国家研究与开发融资,因而必须采取当地化经营方针。第三,这些主要的集团成员本身都比瑞士的公司大得多,其资本主要依靠当地股票市场,几乎不依靠瑞士来融资。资源配置过程也反映了这种独立性:除了研究和开发项目及关键的合同是由联合管理委员会(由5个区域集团各自的领导和公司董事局主席组成,他们也构成了公司的最高管理层)进行讨论之外,其他的资源配置决策主要是由各个集团做出的,很少有全球性的合作。尽管在瑞士设立了一个企业战略规划组,集团各成员的计划主要是在本地区和自身的分部之间进行。只有1976年才在3个主要欧洲成员之间采取了一些协作计划。

类似的,管理人员使用的管理工具也有力地强化了地方适应性的倾向。管理人员的职业历程(或者说升迁之路)是地区性的,只有在发展中国家中的管理人员才有机会同瑞士的派驻人员之间进行调动。子公司关键的经理人员都是区域性的,有许多在当地环境中还是相当有名的人物(如当地贸易和行业协会的主席),这对权力的分配有很强的影响。奖惩制度明显也是根据地区子公司的表现,而不考虑全球集团的表现。子公司之间没有联合管理,子公司之间正规的社会化联系也是很微弱的。从德国和法国来的业务代表到总部所在地拜登去,更多的像是从他们所代表的子公司处来的"外交官"而不像是普通公司中的成员。

虽然解决冲突的工具是存在的,并且也是以合作为导向的,但它们的力量很微弱。例如,公司营销职能部门负责在各成员之间分配出口份额。对于一个非常依赖于出口的公司来说,这本应该是一个强有力的整合工具。但是这种工具只在部分时间里和部分产品领域内有用。当生产能力超过市场需求时,在一

	变革	变革的作用	
		地方适应性	全球性一体化
Ⅰ	重组利润中心	*	
Ⅱ	公司职能人员		
	营销	* ?	* ?
	规划	*	
	财务	*	
	法律	*	
Ⅲ	管理委员会		
	业务委员会(KST)	* ?	* ?
	控制委员会(KPT)	* ?	* ?
Ⅳ	资金分配	*	
	职业历程	*	
	激励措施	*	
	控制系统	*	
Ⅴ	公司信念	*	

图 9-2 BBC:组织内部情况介绍

个业务周期中,公司各成员依赖于总部分配出口份额;但当需求超过生产能力时,这种依赖性就会颠倒过来。这样,出口份额的分配并没有为总部实行中央战略控制提供一个稳定的市场基础。对此,营销职能部门有一个很有力的解释:大多数合同都是直接通过与公司管理委员会谈判签订的,然后根据讨论或惯例把这些合同分配给公司各成员企业。大批量生产的产品需要一个稳定而健全的分销渠道,因此这些产品的各个地区市场通常根据贸易协定、语言及文化相关性长期地分配给某个大的集团成员。例如,土耳其市场被长期地分配给德国的成员,西非市场分给了法国的成员,这就架空了中央职能部门。虽然各子公司之间建立了的许多产品小组、业务委员会和调控委员会,在BBC里它们被称作 KST 和 KPT(KST 和 KPT 是德文字母缩写

——译者注），但是由于数据管理工具和经理人员管理工具强烈的当地化经营倾向，它们在整个联盟中的作用变得非常薄弱。结果，这些委员会的作用仅仅被限制在认知过程当中：它们可以共享信息并形成有利于一体化的全球观点，但却没有哪一个经理人员有足够的兴趣把这一观点付诸行动，除非是在一些日常事务上。

在布朗·勃维利（BBC）公司的这个例子中，由于各地区市场相互分割的性质及政府对他们的影响，地方适应性的战略已经成为司空见惯的事情。只有当自由贸易开始盛行之时（至少对工业产品是这样），地方适应性的方法才会受到挑战，组织内部的资源配置方式也将成为一个严重的问题，这一点我们将在下一部分讨论。

在我们所研究的公司当中，没有和 BBC 正好相反的例子。没有哪个企业完全以全球一体化为导向，忽视当地化经营的要求，从而使权力只属于全球产品经理，使子公司的管理活动退化为一个看护者的角色。但也有一些公司把全球一体化或至少是地区性一体化作为重点，IBM 和福特就是这样的例子。我们可以把全球一体化经营领域管理工具的显著特征与布朗·勃维利公司的当地化经营方式作一个比较。

在这样的领域里，数据管理工具能提供一个基本的全球观念。信息系统不只是注意地区环境，而是为整个市场提供一个统一的前景，对全球性竞争有一个全面的了解，全面比较生产类似产品的各个企业的表现。评价系统也是定位于对全球绩效的贡献，而不是定位于地区效果。资源配置也是集中管理，把不同国家之间的权衡——无论是市场营销还是寻求资源——作为他们对全球竞争的贡献。这和 BBC 正好相反，BBC 在每个国家都有一个业务组合，力求达到地区效果最大化。计划和预算系统则强调每个经营领域的全球观点，并且是按照全球范围的产品

线而不是按照地域进行联合，从而与信息系统和资源分配程序相一致。

经理人员的管理工具也强调全球一体化的定位。典型情况是，利用这些工具来建立一种对总部的忠诚，使个体行动与总部的导向一致。经理人员的职业升迁也强调从事同一业务的人员在不同国家之间的调动及其相对频繁的轮换，从而增加经理人员对公司整体——这将是他们惟一稳定的社会参照群体——的责任感，防止地方本位主义倾向或者经理人员的当地文化倾向。虽然公司也要招聘和提拔当地经理人员，但是他们的职业地位会很快达到一个相当高的地步，从而他们将不得不调往其他子公司或者总部。管理训练、会议、工作小组等活动会把负责同一经营领域的不同地区子公司的经理人员融合在一起，但是公司并不鼓励子公司搞特殊化活动。经理人员个人的绩效将根据对集团总体绩效的贡献而定，而不是根据其对个别子公司的贡献，报酬也是根据其对全球绩效的贡献确定。

最后，冲突解决工具也通过扩大子公司之间的业务小组等联系渠道来支持全球一体化观念。各子公司之间的冲突在某种程度上会被全球产品的主要目标和地区经理人员之间的协调所弱化。

在我们详细研究的大的、相对成熟的跨国公司中，找不到按全球模式经营的理想模型，这是我们重要的发现。也许只有一些特定的经营领域才能够采取这样一个截然分明的方法，这些经营领域大都是提供成熟的工业化产品的，在这些领域中全球一体化的需要超过了当地化经营的要求。正如我们在第三章和第四章讨论过的，全球市场的领先者更可能采取这样一个方法。事实上，那些主要作为出口商而不是真正的多国企业的公司很容易按这种模式进行运营。在第八章我们讨论过，他们的子公司强烈地依赖总部，他们的管理层也可能没有学会认识和利用

当地化经营的要求。最后，那些在技术上明显领先的公司也会发现采用全球一体化的经营方法很容易，尽管经验数据表明采用全球产品事业部的方式可能不利于新产品、新技术快速转移到海外机构。虽然我们没有搜集他们详细的数据，但似乎70年代的德克萨斯仪器公司和波音公司符合上面所说的战略控制模式。一些没有经验的日本跨国公司好像也符合这个模式，他们的总部对海外经营有集中的控制。

然而在我们深入研究的大多数一体化经营的跨国公司中，许多高层管理者费尽心思，要求确保反映当地化特征的事务不被忽视。高层管理者往往花大力气使得各国子公司管理者的观点在总部得到有效的反映，而不是被忽视或是被否定。高层管理者也要求这样的观点不能局限在地方性事务上，比如雇工期限及条件，也要考虑到经营领域的全球战略。高层管理者的前提假设就是，当地特性的有效表达对于避免极端的全球一体化来说是必不可少的。

从更广泛意义上讲，过分严格单向的管理工具设置——无论是当地化经营导向的，还是全球一体化导向的——都会严重地阻碍跨国公司对环境变化做出反应的能力。下面一个部分，我们将讨论BBC公司和一个叫做“德尔塔”的大型化学集团公司。比较它们对于一体化需求作出的反应，看一看BBC公司由于过份关注当地化要求而造成战略变革的困难。

对战略调整的管理——成功的和不成功的变革过程

两个例子

20世纪70年代，BBC公司的几项业务受到了严重的竞争挑战，特别是在那些技术优势和政府保护都没有多大作用的批

量生产的标准化产品方面。让我们以小型电动马达作为一个例子。BBC公司在德国、法国、意大利和瑞士生产这种小型电动马达。竞争一方面来自西欧的Leroy-Somer。这是一个不断成长的竞争者，它显然比BBC公司具有更高的生产率。来自东欧的廉价进口产品也是有力的竞争对手。1972年，BBC公司总部的计划部门在5个地区公司的产品和业务小组的协助下，制定出了一个合理化方案，试图在上述5个地区中进行专业化分工，并启动了一个在通用产品开发方面的合作项目。在意大利，由于单位成本低于北欧国家，被安排主要从事制造。而法国，由于是开发部门所在地，则主要致力于联合产品的开发。所有地区经理人员都原则上同意这个方案，认为它是是相对平衡的，各公司间没有明显的得失差别，每个人都很明智地答应在欧洲范围内联合生产，而不是每个工厂都生产全部产品系列。为了保证该方案的顺利实施，公司选择了一个营销经理作为协调员。

4年后，到了1976年，这个方案还远没有实现，尽管合作开发进行得很好，但速度缓慢，生产制造还是保持地区化。德国已经大大地扩大了其制造和出口能力，并且依然生产全部产品系列。意大利则面临着工艺现代化和生产扩张的困难，经营上出现了赤字。法国则是刚刚达到盈亏平衡点，但仍然生产全部系列产品。

分析一下就会发现，在没有采取重要措施改变各经理人员权限的情况下，根本不能进行联合和一体化。对德国和法国的地区经理还是根据其各自短期的结果来衡量和评价其绩效，因而缺乏帮助其意大利同伴的动力。相反，意大利子公司遇到的困难却给德国子公司的经理一个机会，使其可以乘机扩张自己的业务，而不用顾及一体化的战略计划。1973年资本市场的短期繁荣也给了德国子公司一个机会，使其可以成功地发展自己的出口业务，而不必依赖公司总部的营销职能部门。这种经理

人员管理工具的设置方式,带来的仅仅是口头上很圆滑的合作承诺,却没有带来任何实际行动,最终导致 BBC 公司的一体化计划宣告破产。尽管在 1976 年公司又重新作过努力,但由于没有对管理工具进行整体框架上的重新组织,一体化导向没有被真正贯彻,最终还是没有取得什么成效。

在 20 世纪 70 年代末期,面对来自东欧集团的激烈价格竞争,BBC 公司的小型电动马达业务逐渐衰败了。BBC 公司的电子设备产业合理化建议认为,应该甩掉它的法国分部,让它和法国国内的一家公司 CGE-Alsthom 合并。这家经营小型发动机业务的机电公司是 BBC 公司在法国的惟一盟友,但是 Alsthom 公司并不愿意接管 BBC 的法国分部。最后,在经历了严重的财力和人力损失后,BBC 的法国分部被竞争对手 Leruy - Somer 公司兼并。

我们可以把德尔塔公司化工经营领域的变化过程和 BBC 公司进行变革时遇到的困难进行比较。德尔塔是一家大型化工、医药方面的跨国公司,它在欧洲和美国都有很多制造厂,拥有遍布世界范围的营销网络。我们主要研究它的石化经营领域。到 1973 年为止,德尔塔的石化业务在各地已经形成了相当独立的地区分部。尽管德尔塔公司是按矩阵结构组织起来的,各职能部门、产品线以及地区分部的权责相互交叉混合,并成立了各种执行委员会进行综合权衡,但是,主要的权力仍然保留在各地区和国家的管理者手中。

正如我们在第二章中讨论的那样,由于成本竞争的压力日益加剧以及产品经济规模的不断增长,一位新的负责全球石化经营领域的副总裁新上任之后,开始着手把该经营领域从当地化经营(地方适应性)导向向全球一体化调整。尽管他的主要目的是要着眼于全球竞争,利用规模经济来实现整合并降低成本,但他并没有把这个目标传达给其他人,也没有详细的计划来实

现这个目标。

在 3 年的时间里，他采取了以下一系列步骤；

(1)首先，他成立了一个全球性的产品计划小组，由来自各地区分部的代表组成，这个小组有一个明确的目标，就是要在全球范围内共享产品和市场信息。这个小组在几个月内召开了许多会议，讨论如何改进产品和工艺，以及如何达到更高的制造水平。这些会议也为比较各个工厂的技术效果和经济效果提供了机会。

(2)根据产品计划小组讨论研究的结果，他决定使各个工厂产品的规格、指标、型号合理化，从而使得德尔塔在欧洲、美国、拉丁美洲不同的化工联合体之间交流工艺革新技术变得更加容易，而无须太大的变动。

(3)经过几乎两年的讨论，产品实现了标准化。这位副总裁决定修正各个地区分部的出口模式。拉丁美洲的市场传统上一般由美国出口的产品占领，他决定用欧洲出口的产品替代部分美国出口的产品：虽然这会降低整个经营领域短期的盈利水平，但可以大大提高西欧生产能力的利用率，降低其生产能力过剩的损失。这样也使得欧洲工厂的盈利能力直接依赖于这一出口量的大小，而这种出口量则由该副总裁直接控制。

(4)为了确定“公平”的转移价格，他开始调整预算和会计程序，从而能够在不同国家的工厂之间更容易进行比较，也可以更好地把经营绩效和无法控制的波动(如汇率)区别开来。

(5)在不同国家之间建立类似的评价和预算程序，修订管理信息系统，比较各类工厂间的经济效果。

(6)随着这个全球性产品计划小组工作的开展，标准的技术转移程序建立起来了，同时该经营领域总部的职能人员也成为工艺革新和新技术交流的信息交点。这能够使公司的控制工程小组在帮助外国工厂使用新技术方面发挥更积极的作用。

(7)3年之后，中央职能部门又接受了新的任务，要求他们对新的投资项目进行评估。在此之前，他们的评估工作一直是技术性的。也就是说，他们检查一个工厂革新项目在技术上是否可行，是否能带来更好的产出，是否安全等一些问题。现在他们不仅要进行技术评估，还要进行经济性和竞争性方面的评估：新的投资对全球经营领域的绩效会带来什么影响？其经济效果是否可以验证？是不是应该投资在别处？同样的结果可不可以采用另外的工厂布局和系统内的优化来实现？除非能通过这些考察，否则投资活动就不会被批准。这样一来，公司的资源配置也更集中化了。

(8)最后，在这位副总裁上任3年后，他拥有了相当大的权力，在他主管的经营领域内，可以从一个子公司提拔一些经理人员到其他子公司中去工作。他也从子公司中提拔了一些年轻有为的经理到总部去工作。从前，子公司内的人员调动只限于同一国家的不同经营领域之间，很少出现从一个国家的子公司到另一个国家的子公司调动人员的例子。

上面所列的变革过程有一些重要的特征：首先，公司并没有进行重大改组，1977年正规的组织结构与1973年的组织结构没有什么不同。但是，业务经营的方式已经从当地化经营转到了全球一体化。第二，这样一个变化只是通过一系列较小的变化来实现的，至少在一段时间里看到的是这样。最后，没有哪个步骤在组织里产生了很大的震动，事实上，有一些在采用时几乎感觉不到。另外，每一个步骤在逻辑上都是上一步骤的结果——虽然不是惟一的可能，但是在逻辑顺序上却无可辩驳。尤其重要的是，各国工厂几乎没有什么可抱怨的，至少在开始时是这样的：新任副总裁给他们提高了技术水平和生产能力利用率(起码在欧洲是这样)。当子公司的经理人员认识到他们的权力已被夺走时，全球一体化的趋势已经占了主导地位，这种趋势不

仅仅是一种抽象的前景，而是切切实实的战略行动。这样人们就很难反对这种变革，当地的经理人员也不再有权力来反对这种变革。

在我们的研究中，我们发现，德尔塔的战略转变过程并不是一个特例。相反，这种成功的转变都有一些共同的模式，这正是那些失败的变革过程所缺乏的。

战略转变的基本框架

几乎所有成功的战略转变都是始于一个关键的任命程序。任命一名关键的执行官到新的职位上去，他受到尊敬并且在组织内处于合法的较高地位。要赋予他充分的权力并使他能够通过整合来改善经营效果。企业所面临的巨大竞争压力往往使这种方法合法化。

在这种任命之后的一个阶段内，新任执行官要对各国经理人员在认知过程方面施加影响。以前，许多经理人员大都是从当地化角度来看待竞争的，在这个阶段内，新任执行官要培养各地经理人员从地区或全球的角度来看待竞争战略问题。这种工作往往是通过建立任务小组和不同类型的合作或计划委员会来实现的。但是通用汽车公司在 1971-1973 年这段时间中，在欧洲的零部件经营领域内，则是通过新任执行官和各地经理人员之间紧密的个人接触来实现的。通过这种频繁的个人接触，使得预计的战略变革深入人心，看上去较为合理。当然，要想使人们这种对战略转变有一个准确而清醒的认识，经常需要新的有说服力的数据，因而往往由此引发信息系统方面的变革。

上述过程进行至少一年时间之后，通过一些细微的职责分配方面的变化，可以使局势慢慢变得有利于总部集中控制。起先，对于这些变化子公司往往很容易就会同意，例如德尔塔公司

对出口的集中协调，以及通用汽车公司把海外经营职能人员从纽约调到底特律。

在德尔塔公司，出口协调在建立地区性产品项目和提高工厂利用率方面是很有用的。在通用汽车公司，子公司则一直抱怨海外经营总部职员效率低下，认为这是他们和总部或美国分部联系的障碍。因此，这些变化都受到欢迎，这些职责分配方面的变化巩固了新任执行官的地位。此外，其他一些变革也比较容易实施，比如子公司之间的技术转移合作或联合的研究与开发项目等等。

只有变革过程后期的一些行动是通过相对强制的或权威的方式进行的，这些变革涉及到资源配置程序、经理人员职业发展道路以及一些重要的地位变化(比如，通用汽车公司的主要子公司变为一个纯粹业务分部)。这种变革过程大致可以分成三个阶段：

阶段1：产生多样性。在这个阶段，认知和战略方面产生了多样性，开始有不同的观点出现，各子公司的经理人员也开始广泛介入这一过程。战略问题被正式提出来了，考虑进行战略变革也成为合乎情理的事情。这一阶段以数据管理工具方面的变革而结束。这些变革提供了多种认知方式和战略导向，向各子公司准确地传播了有关经营领域或产品方面的信息，从而为分析战略变革提供了基础，但完整的战略几乎没有形成。一体化倾向则在一些职能部门(例如，制造装配)中体现出来。

阶段2：权力转移。如果管理有效的话，这一阶段就应该包括一系列相对较小的决策和执行权力的调整。由于在第一阶段中认知和战略方面的转变，使得本阶段的每一个调整都比较合理和易于实行。每一阶段本身都没有什么不祥的征兆，子公司经理不可能站出来反对它，但这些小的变化却在增加新任执行官的权力。最后，他或她就对出口配额、技术转移、工厂专业化、生产能力利用、原材料的获取等实现了本质上的控制。现在这

位新的主管就掌握了各子公司的许多关键的权力。

阶段 3:再定位。在这个阶段,总部集中控制的许多好处开始体现出来。战略变革已经获得了合法性,新主管也拥有了进行根本性变革的权力。只有在这个阶段一些强有力的工具才被用上,例如对责任体制、决策模式或者经理人员的职业发展模式进行彻底改革。最后,在变革早期通过数据管理工具引入的多样性也逐渐消失。那些数据管理工具可能被重新定位,使其限于那些对总部控制和一体化战略起关键作用的领域。这个过程可由图 9 - 3 表示。

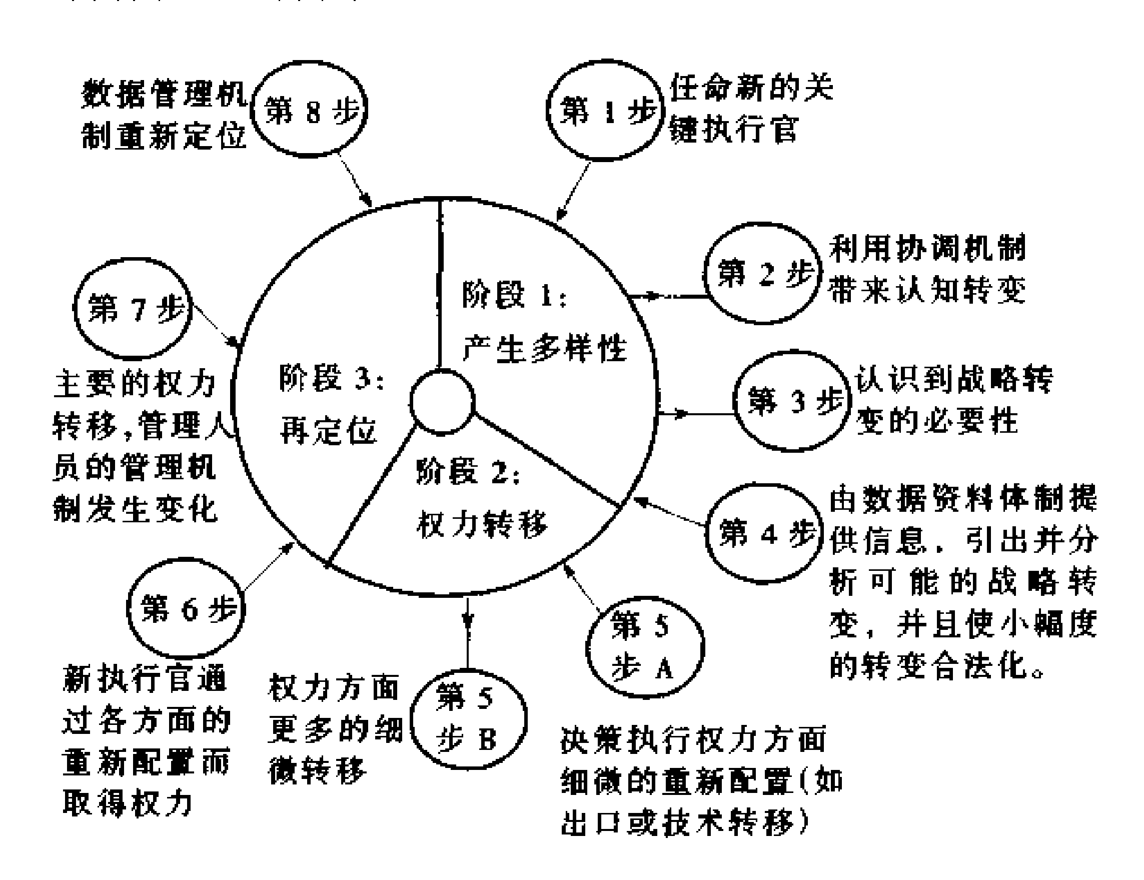


图 9 - 3　实现总部控制的过程

资料来源:Reprinted from "Headquarter Influence and Strategic Control in MNC," by Y. Doz and C. K. Prahalad, *Sloan Management Review*, Fall 1981, p. 21, by permission of the publisher.

我们必须认识到，进行这样的变革肯定要经历一定的时间。在我们所研究的例子中，设置和使用冲突解决工具，并由此产生认知的变化及对战略变革大概需要一年。对职责进行重新配置——即使是比较细小的变动也需要一年。经理人员管理机制的变动则是在第三年或者更晚，平均起来，这些变动需要3年才能完成。

为什么会这么慢呢？每个工具有效地使用都需要一些时间，仅仅通过召开会议，传递少量关于变革的信息是不够的。高层管理者首先必须保证其采取变革的能力，其他经营管理人员才能做出反应。

高层管理者是一步一步地实现这些变化的，或者使用新的工具，或者将现有工具重新设置。在增加新的工具或对工具重新设置之前，首先要对这些工具的有效性进行分析。因为很多工具需要有一个较长的萌芽期——既要花时间来设置它们，它们也需要时间才能发挥作用——因而这个过程必然是缓慢的。考虑到这些困难，德尔塔公司的变化进行得还是相当快的。

积极的变化

一般来说，战略变化是通过结构变化（比如，从区域性的单维结构变为全球范围的产品事业部结构）来实现的。这样突然的组织变革对组织内部的成员来说是痛苦的，在没有危机出现的情况下也很难实施。除非有一个大家都看得见的财务危机，否则很难说服组织成员进行变革。共同认识到的危机往往可以使管理人员、制度体系和组织结构方面的变动合法化。

德尔塔公司和我们研究的其他一些公司的经验表明，公司只要采取适当的措施，既可以避免危机爆发带来的损失，也可以免除突然变革造成的阵痛。

在一个多中心的矩阵组织当中，管理人员可以逐渐引入一系列变革，而不必突然重组。在设计这一系列变化时，管理人员必须注意他们已经使用的管理工具的设置，注意它们如何影响全球观点的演变、新的战略认知以及地区主管与产品主管之间的权力再分配。一般情况下，这一系列变革要按顺序进行：如果没有形成一致的全球观点，一个战略导向就不可能得到管理人员的认同，它甚至也不可能从组织内部产生。然而，正如 BBC 公司的小型汽车马达业务所经历的那样，即使对全球观点达成了一致的看法，若不改变管理人员的个人利益和他们之间的权力平衡，新的战略可能还是没有结果。为了保证变革的持久性，相对权力的变化是必须的。但是，试图一开始就改变相对权力也不会有什么作用；在缺乏合理性以及对变化必要性的共同认识的情况下，经理人员不会接受减少其权力或改变其战略导向的做法。因而这一系列变革必须按照全球观点——战略共识——相对权力变化的顺序进行。

上面描述的变革过程比一般的突然变革要减少很多痛苦，但是时间很长，一般 3～7 年，而且这种变革也不是一件容易的事情。这个过程中需要坚定的目标和稳健的管理。在比较成熟的经营领域内，当地化和一体化的需求比较容易鉴别，采取这些变革是比较适宜的。但是它并不适用于那些竞争激烈、变化迅速、一体化和当地化需求交替的经营领域。在这样的经营领域里，需要更大的弹性。

提供战略弹性

通过管理工具来实现战略弹性有两种方法：首先，某一工具设置之后，可以要求管理人员用有弹性的方式使用此工具，使其综合考虑一体化和当地化的权衡问题。其次，整个管理工具系

统设置也可以有一定的模糊性，从而实现对一体化和当地化需求的权衡。

Ciba-Geigy公司的人力资源管理可以作为通过单个管理工具产生弹性的例子。Ciba-Geigy公司成立于80年代早期，它采取了一个矩阵式组织结构，包括产品分部、各国子公司和职能部门。管理人员的任命由产品分部和地区子公司联合决定。相对于中央产品分部，子公司的总经理在决定其下属的任命方面更有权力，因为他们知道各个候选人及其支持者的情况。候选人既可以从子公司内部选拔，也可以从其他公司选出，由子公司的职业发展部门列出候选人名单。为了接受或者反对总部经理人员对其下属的任命，子公司总经理必须透彻了解总部的意图和候选人的情况。与此相对应，为了同子公司经理讨论这个任命，总部管理人员也必须详细了解工作要求和候选人的条件。在他们开始讨论某一职位的候选人之前，双方都要根据工作要求和候选人情况，考虑一体化和当地化之间的权衡——当候选人既可以从本地区子公司内提拔，也可以从由瑞士(母国)或第三国调动时，这种权衡就显得尤为重要。

进一步讲，选择管理人员的决策也为高层管理者的干预提供了一个杠杆。子公司执行委员会和总部监督委员会的成员在这样的决策中频繁接触，每周都要集体讨论中层管理人员的发展计划和高层管理者的任命事宜。虽然在大多数情况下，高层管理者会把这种工作委托给中层人员去办，但对于管理人员的任命决策他们仍然能够有选择地干预。高级主管人员把这种干预视为其施加影响的主要渠道。

Giba-Geigy公司的许多管理工具都反映了对一体化和当地化经营两方面的需要。关键的资源分配决策——比如对技术研究或新产品开发——既从地区子公司也从产品事业部得到大量投入。这些工具故意留下了一些模糊性：它们并不预先明确的

规定，从而为子公司和总部各自的意见都留下了充分的表达余地。如此设计的目的在于鼓励不同意见，不仅鼓励各种类型的管理人员进行对话，也鼓励每个经理在对同一问题考察过程中的不同看法。

在使用单个管理工具时，可以通过讨论如何权衡一体化和当地化来提供弹性。除此之外，对全部工具的整体安排也可以产生弹性。这种安排既鼓励全球观点的多样性，也有办法裁决或是调和这些观点。

为了产生认知的多样性，爱立信的高层管理者允许在组织发展过程中有广泛的不同认识。通过把外国子公司和国内产品事业部分开，管理者在各自的环境（多产品子公司和世界性的产品事业部）中独立地形成自己的观点。他们使用的数据资料和会计、预算系统等方面都有差异，对中央事业部则进行了裁减。由于一些关键的职能部门（比如制造装配）处于公司职能经理的集中控制之下，产品事业部更像是一些产品管理小组，而不是完全自主的战略经营单位。事业部和子公司之间的联系经常通过公司的职能经理进行。子公司的董事会包括了许多总部的经理，这又提供了一种沟通渠道。公司职能经理和子公司董事会成员，都构成了高层管理者直接进行调控的杠杆。这些经理控制着子公司和事业部信息交流的节点。再加上可以直接与公司最高层领导进行沟通，使得职能管理人员能够在各种不同的认识和意见中进行权衡，作出选择或综合。因为大多数子公司只注意其国内市场，因而战略综合相对比较简单。产品流动及其他方面的整合则通过地区性营销经理来管理，或者通过中央“海外产品办公室”来管理，其功能是为全球提供后勤服务。战略决策中一体化和当地化的权衡则通过子公司的各个委员会进行，它既包括公司执行经理，也包括能够代表当地化要求的当地人士。总而言之，这些委员会要维持子公司利益和公司战略方向

之间的平衡。

经理人员的管理工具在上述相互作用的过程中起了关键作用。该公司的管理人员大多是从公司内部产生、发展的，他们大部分是由瑞典同一所学校培养的电信工程师。几乎所有高级经理的职业生涯都是在公司内度过的。个人职业的发展过程得到清晰的管理，并且在中层管理人员之间形成了相互信赖的文化氛围。公司把更多的注意力放在了选拔、发展、培训有较高潜力的经理人员上面。通过不断把他们派到越来越大的子公司任职，也使管理人员获得了国外工作的经验。与此相对应，国外子公司的经理人员都至少要有一次到瑞典任职的经历，大多是在总部工作。许多瑞典籍经理人员都已有着长期的国外工作经历，其他人也经历过短期的国外工作。对管理人员的评估是多国性的，也含有很强的非正式因素。子公司和总部都对各个国家的管理人员的贡献作出评估。经理人员对于失败的恐惧并不强烈。他们不是根据其个人绩效进行激励，而是基于一种比较广泛的对公司的贡献来获得报酬。公司解雇员工的事例非常少。当地子公司的经理人员一般是终生任职的，因而只有得到总部充分信任的经理人员才能被任命到这样的位置上去。经理人员管理活动的各个方面都允许有较大程度的认知差异，允许在各种观念上有合理的冲突，但是这一切都必须围绕公司的整体目标而展开。

由于关键的决策活动并不经常发生，再加上上述各种因素，这就削弱了建立正规决策程序的要求。非正式的网络，而不是正规的程序在导引着决策的制定。如果某一观点有充分的数据支持，并能够有效地反映给高层管理者的话，高层管理者的直接仲裁社会经常发生，这也使得低层次的正规的决策程序更加不重要。通过长期地使用经理人员管理工具，爱立信培养出了独具特色的企业文化：通过在它的管理者当中建立一种对公司的

高度责任感，以及高层管理者的公平感和领导意识，从而有力地支持着中央权力。进一步讲，子公司和事业部对于总部支持（比如制造和研究）的依赖性也使得高层管理者得以有效地实施战略控制。

总体来看，爱立信公司的各种管理工具在内部是高度一致的，有一些管理工具的使用效果尤其明显。这和公司所在行业的要求及经营领域的竞争态势也是一致的。与其他几个大型电信公司相比，爱立信既有维护自己在成熟市场中份额的能力，也能够集中管理生产和技术，以优异的质量和网络化的能力遏制在技术方面有较强实力的其他跨国公司，如北方电信和阿尔卡特等等。总之，爱立信已经形成了一种良好平衡的能力，从而可以利用各种工具来支持所有的关键管理任务。

我们的研究发现，在战略上具有高度弹性的公司能够把它们的各种管理工具综合起来，从而达到这样一种效果：长期来看，这些工具能保持稳定；短期来看，这些工具又有足够的弹性。

第十章

变革的障碍

第八章、第九章概述了组织在形成战略控制、战略转变以及实现战略弹性方面所应具备的能力,同时,也阐述了用以创造和维持这些能力的一系列管理工具。第九章中列举的实例也证明了要获得这些能力并非轻而易举之事,在这个过程中需要克服许多障碍。本章里,我们将集中地对这些障碍进行分析。

首先,让我们回顾一下飞利浦、联合利华、雀巢等比较成熟的公司,考察一下他们的发展模式。这些公司都是在全球工业化之前建立的。通常这些跨国公司都由一系列独立自主的当地化经营的子公司组成。

这在当时是一种十分流行的模式,它在战略控制和战略转变等问题上反应也相当敏锐。与此相对应,一些跨国公司为了能够对市场的多样性更灵活地作出反应,采取过度集中的战略控制,导致许多负面效果。

我们在第三章讨论过,要想在全球竞争中取胜,把握时机是十分重要的。仅仅对目前的竞争态势——比如竞争对手现有的竞争优势——作出反应是远远不够的,因为随着时间的推移,竞争对手们的竞争优势在不断变化,他们的竞争目标也在不断变化。因此,要想在全球竞争中取得成功,就需要**对竞争对手的变动趋势以及这些变动能否实现的形势进行预测**,并且在全公司**范围内迅速采取行动**,在竞争对手们占领市场之前就对其进行遏制。

认识和行动上的滞后是竞争中取胜的重大障碍。因此,有远见的预测和迅速地采取行动就显得尤为重要。缩短提前期有助于技术创新,减少投入时间有利于提高生产效率,同样,在一个复杂的组织中,减少认识和行动的滞后也是获取全球竞争优势的关键所在。

认识的滞后

正如在第九章中讨论过的,对独立的子公司进行成功的战略控制和战略转变是一个漫长的过程,其中充满了艰辛。这就使得减少认识滞后变得尤为关键:变革开始得越早,时间越充分,成功的可能性就越大。

在我们仔细研究过的公司中,产生认识滞后的原因多种多样。一般情况下,这种滞后性源于组织内部的分裂,这是子公司自治造成的结果。有时候,这种滞后性也是错误的领导和不正

确地运用管理方法和管理工具的结果；此外，在经营领域众多的跨国公司中，由于对某一经营领域的特殊战略要求缺乏集中的认识（比如考宁玻璃公司），或者在一个跨国公司中，某种传统的，占统治地位的经营理念被错误地运用于一切经营领域中（比如布朗·勃维利（BBC）公司在70年代中期的情况），也会产生认识滞后。在所有经营领域中采用同样的管理体系往往会导致管理失败。

将过去的成功经验总结成"成功的诀窍"——或者说："我们是如何开展工作的"，这种推理往往会超过限度，也很容易导致自满情绪以及在竞争中缺乏远见，并且会产生认识滞后。所以说一个组织必须忘掉过去的成功因素，不断寻求新的管理途径，以谋求未来的成功。

组织分裂

战略的脆弱性是很难预测的。仅凭财务结果，几乎看不到潜在的危机；在有些情况下，战略的脆弱性完全被表面上可喜的财务成果所掩盖。然而，如果当战略危机最终表现为财务危机时才采取行动的话，显然就晚了。通常，子公司的自主性或者组织上的分裂都可能是大型跨国公司不能及时察觉战略危机的原因。

首先，最明显的是，强烈的经营导向可能会将管理者的注意力从战略性事务中转移开来。还是以布朗·勃维利公司为例，各国利润中心的季度报表并不支持战略思考或战略行动，而且还明显地阻碍了各个子公司之间的战略协调。这是一个在多国市场上组织分裂的例子。组织分裂的情况也可能会在一体化经营的公司里发生，这时候产生的分裂就不是由地理因素造成的，而是由职能方面的分裂所导致的。在我们研究的公司中，有这样

一个例子，该公司强大的总部职能小组深入到全球范围内的各个子公司。虽然每一职能部门在其自身的专业范围内都力求尽善尽美，并且努力为子公司的经营业务提供有力的支持，但是无论是各个子公司的职能经理，还是总部的职能经理，他们并没有将各自的职能协调起来。由于这种职能上的分裂，各子公司就不能保持战略上的稳定一致，甚至连公司总部也难以做到战略一致。

其次，对于**管理体系的错误运用**有时也会导致组织分裂。在许多公司里，围绕各战略经营单位开展的针对产品市场的战略计划过程，也会导致组织上的分裂，除非对各个经营单位之间的相互依赖性进行积极管理并加以平衡。业务组合和综合计划等等也会产生类似的影响。跨国经营和多角化经营能够给企业带来一定的优势，这些优势包括：能够以一种相互协调的方式跨国界跨行业地获取技能和资源；通过一系列的相关产品和市场获得共同的、强有力的竞争优势等等。但是组织分裂会削弱这些优势。而且，一些公司过于依赖一些通用的计划工具，虽然这些工具有助于在公司内部营造一种共同的语言，但它们往往被视为无所不能"诀窍"，而不是被看作有助于澄清问题的概念和进行分析的框架，结果导致生搬硬套。

再次，在当地化经营的跨国公司中，组织分裂是历史的必然。各个子公司的管理者处于不同的国内市场，为了抵御全球竞争，每个市场都会受到一定的保护，而且每个市场面对的都是特殊的竞争环境。因此，这些管理者没有理由进行合作，或者交换信息情报，除非出于战略上的需要。

组织分裂使认识战略危机成为一件十分困难的事情。竞争对手的全球竞争模式不容易被察觉。从各个子公司所获取的也仅仅是一些支离破碎的信息，甚至可以说，这些信息并不一定为其他子公司或总部所需要。对竞争对手进行分析和评估的能力

在跨国公司内部并不均衡，因为在跨国公司里几乎没什么起核心作用的力量。于是，这种不均衡也会导致分裂。尤其是当全球性竞争者针对不同的市场采取不同的竞争方式时，其他竞争者很难辨别并确定其全球竞争模式。而且这些竞争对手往往首先向跨国公司控制得不强的周边市场进行渗透，或者说，他们悄悄地占领市场，因而他们对各子公司的威胁不足以及时被总部察觉。

在组织内部确定是否需要加强战略控制或进行全面的战略转变，需要有一个认识转变。但是这种转变在内部分裂的组织中很难实现，这种组织往往缺乏变革的能力。认识上一旦有了转变，就能够克服组织的认识滞后现象。通常这种认识的转变必须靠外部新调来的主管人员来推动。这种主管人员通过咨询服务或者根据高级主管人员披露的信息，对竞争对手或竞争状况的认识会有不同的、或更为开放的看法。该主管有着不同于组织内部人员的经历，这是一个必需的条件。

组织分裂对认识滞后所起的负面作用很大。1974 年，当考宁玻璃公司颁布命令，要求国际化领域的经理人员对各子公司产品战略进行协调时，这些经理甚至还弄不清他们自己所扮演的角色和承担的使命。因为他们几乎不能理解多样化的经营需要多样化的战略。这些重要的差别还没能为总部经理人员所认识，因此也使得他们在各国子公司经理们的眼中失去了威信。这些子公司的经理认为他们自己懂得更多，他们不愿意将自己对经营领域的理解与总部协调者分享，其原因是这些协调者已失去了威信。于是，考宁公司对国际化经营领域进行战略控制的努力被进一步延迟了。

组织分裂也可能导致纵向沟通的不完善。结果，组织中的不同层次人员的不同看法也就被忽视了，当然也就没有机会考虑各个层次之间的冲突或差异了，更不用说相互协调。例如，各

子公司的经理们可能更倾向于当地化经营战略，但又不愿意过早地吐露心声，因为他们担心遭到有偏见者的断然拒绝。正如我们稍后将讨论的那样，合法争论的关键是要允许进行垂直沟通，并防止组织分裂形成一系列的断层，因为在这些断层中几乎不可能进行大量真实的沟通。

总的说来，组织分裂将会导致代价巨大的认识滞后现象，因为跨国公司的早期预警职能不是为了反映当前的经营重点和经营原则，而是用于指明未来潜在的威胁。由于组织分裂通常源于对当地化战略的不同看法，而且只要这些战略比较合适，这种分裂带来的后果也不会太严重，因此，减少认识滞后的主要精力应放在尽早确定各种竞争者上面，尤其是那些全球性竞争对手或者正在向战略协调和经营一体化转变的当地化经营企业。对于公司战略的评价反省，应该从与当前的主导战略以及现有组织形式相反的角度去考虑，即使这种审察的结果只是证实了当前战略重点、经营重点和组织形式的有效性，这种考察也是大有裨益的。

对于竞争对手的分析研究，在实际工作中是很难做到的。最简单的方式是建立一个获取竞争情报的部门，用来监视市场变化与竞争者的动向，也可以借此来观察组织内部的变化。然而，许多事实证明，这种部门往往没有用。虽然他们利用的资料和他们的分析确实是无懈可击的，但是通常来说，他们在经营管理人员心目中的可信度是很低的。他们可能有助于激发各种不同的认识倾向，但这还不足以使各种远见卓识具体地结合起来。例如，一个大型跨国经营的水泥公司成立了一个公司战略分析小组，该小组多年来一直积极对经营管理人员进行说服工作，要求他们积极减少海运成本，更加活跃地参与国际竞争，比如设立流动工厂等等。然而，从事战略计划的主管承认，只有当竞争对手的流动工厂从圣劳伦斯迁到五大湖地区的时候，他们美国的

管理人员才可能真正接受这个建议！同样地，在一个家用电器公司中，只有把竞争威胁通过高清晰的显像技术形象地表示出来，才会有人相信这些从事竞争情报打探的职员。

情报搜集部门也很难从经营管理人员那儿获得信息情报。经营管理人员为了获得权力和上级赏识通常是有选择地传递信息，他们认为没什么理由要求他们与公司的参谋小组共享信息，尤其是当这些情报可能对其自主权构成威胁时更是如此。

因此，竞争情报不能委托参谋部门来打探。不过，要想把直线管理人员的注意力集中在既可能存在也可能不存在的竞争威胁上，也是十分困难的事情。如果竞争带来的挑战十分明显，那么他们可以全力以赴，把注意力集到全球性竞争上去，在半导体行业和汽车行业中就是这种情况。但是当威胁还很遥远且不易察觉时，问题就难办了。例如，过去十几年中，由于美国企业通过收购或自创品牌的方式进入欧洲市场，欧洲的啤酒制造商们一直关注着该行业内进行全球性竞争的可能性，担心引发一场全球啤酒大战。所幸的是，什么也没发生。如果美国公司现在突然采取行动，他们可能会发现其欧洲竞争对手的反应不如前几年那样敏感、迅速：因为他们的威胁已不再具有可信性。

经营管理者可以通过在各子公司之间频繁地交换信息而获取竞争情报。通过比较不同国家竞争对手的活动，可以及时识别全球竞争的最新动向。在跨国公司各个经营领域之间和单一行业企业的各个工厂之间，管理的灵活性导致了认识方面的多样性，这有利于对行业惯例和传统的经验提出新的挑战。例如，奥蒂斯电梯公司大胆地采取行动，将其在欧洲的各分部从一个组织上分裂的当地化经营的机构，转变成一个大型的一体化组织。这一举措是一名法国前外交官出任该子公司的领导后进行的。这位外交官曾经参加了欧洲经济共同体的创建，同时也将全新的大欧洲观点带入了该公司。

反过来,可以用各种各样的方法来克服跨国公司的内部分裂。首先,各个经营领域内的一体化战略应该得到统一的管理,以避免各国产品战略经营单位产生分裂,从而导致对核心技术、分销渠道以及市场进入投资的忽视。核心技术——比如电子技术公司的微电子技术——和分销渠道,应该联合起来进行管理;这方面的资源配置应该跨越各个经营领域,独立地从产品——市场战略经营单位的计划出发,除非这些经营领域没有共同的技术和共享的分销渠道。

其次,不应该忽略那些对当前一体化的模式提出挑战的信息。在通常情况下,一体化的需求是基于定量的硬性资料分析(例如成本的减少和效率的提高),而对一体化的挑战则来源于软性资料(例如,需要在 X 国设立一个工厂,以增加在该国获得公共部门订单的机会,这可能会由工业部的高级官员在正式宴会上向跨国公司在当地的子公司经理提出)。这样的"软"信息常常被一体化经营的跨国公司所轻视,他们重视的只是如何提高生产率。从全球经济形势来讲,贸易保护主义和重商主义又有抬头的趋势。因此,不能轻易忽视各国潜在的各种需要,虽然或许这些需要不是当前经营的重点,但可能是改变战略或增加其弹性的早期信号。

总而言之,从当前经营业务的有效性出发,按照现有的战略逻辑,组织的分裂是不可避免的,有时甚至是有用的。但是如果公司想要减少各种情况下的认识滞后,就需要获取充分的竞争信息,必须尽量克服这种组织的分裂。主要的困难是,组织的认知能力可能与当前的经营理念相矛盾,因此也就很难牢固地扎根于组织当中。但是,无论是在情报的搜集能力方面还是在直线管理人员对信息的相信程度方面,脱离组织的实际情况,把竞争情报的收集工作委派给一个独立的公司或部门,这种做法具有很大的缺陷。我们已经讨论过保持战略弹性的问题,避免完

全依赖于某一特定战略能够减少认识上的滞后。地区经理和产品经理之间都密切注视着各种信号，以巩固其地位。但是他们之间要维持一种辩证关系，而不应该极力寻求一些片面的论据以支持自己的观点。如果能积极地加以管理，就会有助于避免严重的认识滞后。

多角化经营的问题

不同的经营领域有着不同的战略要求，跨国公司进行多角化经营，既能带来许多好处，但也存在着不少问题，这主要是因为不同的经营领域其管理方式也有着显著的差异，如果不能适当处理，反而会弄巧成拙。

多角化经营的问题通常是由于不能很好地理解各经营领域之间的区别，漫无目的地套用固定的管理体制所致。这种固定的管理体制往往是该企业在其主要经营领域的发展过程中逐步形成的，集中反映了该经营领域的特征和需要，因而这种管理体制常常包含着一些隐含的假设条件。如果不加分析地把这种管理体制套用到其他经营领域中去，则会产生许多问题，因为经营领域不同，这些假设条件也不是始终成立的。例如，我们在第九章讨论过布朗·勃维利公司的例子，它的管理体制是建立在大型发电设备和当地化经营的基础之上的，并不适用于小型马达领域的经营管理。同样，施乐公司也发现，很难将单功能复印机的战略应用于办公自动化系统领域。尽管它在微型电子计算机、打印机、局域网以及其他相关的办公用品上进行了一些技术创新，但是也不能认为这些技术上的优势在办公自动化领域内就一定具有竞争优势。好利获得公司(Olivetti)也经历过类似的情况，它将经营重点从打印机转向办公自动化的领域中来，结果出现了问题。此外，当松下公司和飞利浦公司将生产从家用电

器转向系统产品领域时，也曾遇到过同样的困难。惠普公司常常被认为是优秀管理的典范，但是它也很难把其生产单功能设备的分支机构，改组为应用领域广泛的数据处理设备集团。

当然，这种不加区别的管理方式并不总是由于一个核心领域在历史上的主导地位所致。通常管理体制和管理程序都是围绕着经营领域的需求而形成和发展的，经营领域内部的复杂性以及经营领域之间的差别性可能被一些相互关联的现象所掩盖。例如，20 世纪 70 年代，考宁公司的 60,000 种产品都依赖于抗热玻璃这种核心技术。从技术角度来看，它们都保持着某种程度的相似性。在十多年时间里，考宁公司取得了许多特许经营商或者合资企业的控股权，但却没能成功地将经营活动统一起来，大多数经营活动都是通过各国独立的子公司进行的。这种组织上的分裂也为认识经营领域之间的差别增加了难度。正如我们在第二章中对 IR 框图进行分析时所指出的那样，公司总部无法获取足够的信息来区别各种经营领域之间的微妙差异。考宁公司的高层管理人员缺乏对各个经营领域之间差别的认识，这就必然导致认识的滞后。在全球性竞争的背景下，最需要战略协调和一体化经营；在当地化经营背景下，最需要赋予各子公司必要的经营自主权。令人遗憾的是，很多公司都没能认识到这一点。

第三，董事会和公司的参谋人员常常追求管理体制和管理过程的一致性和协调性，因为这不仅仅合乎理性要求，而且也简化了管理工作：同一资料和方法能适用于所有的经营活动，或者至少可以依赖一些简单的分类的计划方案。但是这种简化是很危险的，它掩盖了各种经营领域的细微差别，会鼓励直线管理人员自己总结战略“诀窍”，使得管理人员竭力去适应上层制定的各种类型的管理体制，担心在计划和预算工作中是否能与总部达成最佳配合，而不是关心他们自身是否能在竞争中取胜。

强迫管理者接受统一的管理体制也会使他们在工作中缺乏动力和勇气。他们没有合适的工具来从事经营管理活动，他们自己对这一点也很清楚。在我们分析的一些公司中，统一的管理体制非常普遍，并且推崇管理系统化的参谋人员权力也很大，这就使得个别的管理者很难违背这些管理体制，也几乎不能形成任何创新和变革。

另一方面，在跨国公司中，如果对不同经营领域之间的差别有了深刻的理解，就可能激发出巨大的力量。这些认识为公司提供了多角化经营的经验，并促使其在不同的领域保持足够的战略弹性。

要做到这一点，不仅需要掌握一种能理解各经营领域间差别的方法——在本书的前面 5 章中我们曾经对此进行过分析，还要求公司能将其在不同经营领域中的经验加以整理，并且能从差异中学到东西。这需要高层管理者有很强的反应能力，能够将组织工作当成一种工具，随着要求的不同，不断进行组织设计与再设计。大多数公司的直线管理人员还不具备这种能力。再者，虽然进行总结思考的工作可以委派给公司的参谋小组，但这些小组的工作并非总是有效的。首先，他们必须真正地进行学习，而不仅仅停留在维护过去的套路上。他们充当的角色应该是向管理体制提出挑战，而不是充当卫道士。其次，他们需要在多种层次中开展工作，不仅要对各种计划工作进行分析研究，而且要消除个人的保护主义倾向。第三，如果他们研究结果想要被经营管理人员接受，那么他们就必须取信于一线管理人员。在我们所研究的公司中，各种模式千差万别。有一些公司，如 IBM 公司，在对自身的反省方面表现出了非凡的能力，它们能够系统地进行学习，并将学习的成果及时反馈到经营活动中去。

在 IBM 公司，起关键作用的是下面一系列因素的组合：**智力**（几个关键的专职参谋人员的智慧），**信任**（对于直线管理人员

的商业意识给予充分肯定，时常把成功的直线管理人员调来与公司的组织和计划人员合作，共同推进重大的改革工作），以及**接近高层管理者的权力**（计划组织人员直接向一名高级副总裁汇报工作，该副总裁多年来一直负责管理体制方面的工作，并且也是“业务管理委员会”的主席，该委员会经常要对一些关键的经营和战略问题进行讨论）。在那些不善于学习的公司中，缺乏多角化经营的管理技巧，从事组织和管理工作的参谋人员地位低下，而专职人员却受到欢迎，但是这些专职人员并不能成功地担当起直线工作的职责。同时，高层管理人员对于参谋人员也没能给予足够的重视。高层管理人员在进行决策时，常常忽视参谋人员的参与，并且在管理体制和经营领域决策之间也缺乏必然的联系，而这种联系在 IBM 公司就很明显。

总之，在跨国公司中，各种经营领域之间的巨大差别对高层管理者的能力提出了新的挑战。如果对这些差别缺乏明确的认识，就会导致管理工作模糊不清，并最终走向失败。不过，多角化经营也为获得这种认识提供了一个非常宝贵的机会。当公司的管理者及其职员能够对这些差别作一些思考，从而调整他们的管理体制和程序，并对结果进行整理时，跨国公司相对于竞争对手来说就赢得了竞争优势。**组织的学习**如同学习技术和了解消费者一样，都是十分关键的技巧。

过去成功诀窍的重复

我们在前面也已经提到过，跨国公司中产生认识滞后的第三个原因，就是缺乏适应性学习：仅仅是重复过去那些带来成功的行为，而不是随着环境的变化及时作出适当的调整。二战之后，德克萨斯仪器公司总裁帕特·哈格蒂通过努力，一度在公司的管理体制之中成功地融入了变革和创新的精神。然而，当该

公司的经营领域朝着消费产品和系统产品发展时,情况发生了变化,顾客的需要已经不同于半导体和地球物理系统领域的情形,但是公司的管理体制却并未发生变化。德克萨斯仪器公司仅仅是延用了其过去成功的经验,结果却不理想。糟糕的财务状况促使最高层管理者更直接地介入到日常的经营活动中去,这实际上又否定了高层领导的变革和创新精神——而这恰恰是该公司过去成功的经验。对传统诀窍的盲目信奉,并没有使德克萨斯仪器公司在新的经营活动中继续成功,新的问题使他们束手无策。

即使在单一的经营领域中,当需要进行变革时,过去成功的战略也会变成创新行动的束缚,谁也不愿轻易放弃"成功的诀窍",这可以从 1975-1981 年卡特匹勒公司的情况中得到反映。

最高层管理人员如何克服对过去成功经验的简单重复,如何克服自满情绪呢?我们必须创造一种循环学习的环境,也就是说,要创造一种气氛,不断地考察和修正关于什么是有效行为的标准,而不仅仅是重复那些仅仅在过去是有效的行为。正如我们在第八章末尾讨论过的那样,要对各种不同观点进行鼓励,要避免各经营领域与其环境过于紧密的"适应",也有必要在目前环境条件下维持一种紧迫感,对现存的适应状态提出挑战。就像我们在第八章提到过的那样,在公司内保持一种活跃的争辩气氛,对工作中出现的不同问题进行争论,这样坚持下去,基本上就可以确保不把过去的成功经验变为束缚思维的教条。

避免由于自我防卫心理而带来的"不予讨论"综合症同样是十分重要的。正如阿吉里斯曾经指出的一样,组织中的人常常将自己谨慎地保护起来——这样可以避免同事之间发生冲突并可维持自尊,这也使得组织中的生活气氛更加轻松。但是这种情况常常会导致大家就共同的问题不能开诚布公地进行讨论,结果组织所采取的行动对关键的参与人员往往起到一种例行的

保护作用。管理者既不愿讨论组织中的例行保护现象,也不讨论它们可能带来的结果。于是,错误就得到了掩盖,管理者也不能从错误中吸取教训。即使不能完全消除这种例行保护现象,只要对他们这种保护性行为进行公开的讨论,就可以大大减少其带来的危险。反之,要想使这些潜在的行为明晰化,就必须进行深入的分析和讨论。这既可以确保不将过去的成功转变为正统的教条,也可防止个人防卫的保护行为干扰管理者的工作。

采用一种实际的商业语言——而不是抽象的概念——也能够阻碍一些教条观念的形成。虽然战略分析方法和战略计划方法都是有非常用的工具,但是不能让它们支配经营过程,也不能因为它们而排斥对具体问题的思考。关键管理人员的直觉与现实之间常常脱节,如果既存在非常具体的客观知识,又存在抽象的概念,这种脱节现象就更加明显。公司内部人员应该开展丰富多彩的交流,这样才能够减少抽象东西的存在,从而避免用这些抽象的东西来取代实际的战略思考。忽视现实方法而采用抽象的战略概念,这正是 70 年代末期德克萨斯仪器公司所面临的问题之一。

上面我们提出了 3 点建议,即在组织内部对一些观念进行积极的争论;要辨别和检验隐含在行为中的假设条件;将一些事实和概念用丰富的公司语言来表达。综合起来看,这 3 点都有助于避免机械地重复过去的成功经验或者将其变为呆板的教条所带来的风险。

然而更重要的是,不要将战略变革看作是一个"一步到位的完美的计划"。正如在第八章和第九章叙述的那样,战略变革的每一步都需要远见——至少要预见下一步,需要切实的行动和及时的反馈,或者说"学和做"要同时进行。战略变革是一个不断互动的过程,包括思维模式的不断修正,具体行动方式的变化以及内部权力分配的变化。下一部分,我们将讨论采取行动时

所面临的困难，特别是在一个经营领域内的众多经理人员中如何调整权力分配的问题。

行动的滞后

产生行动滞后的原因有一些与产生认识滞后的原因相同，组织分裂就是其中之一。不过，行动上的滞后更多地是源于权力问题，而不仅仅是组织分裂所带来的缺乏意识的问题。在众多问题当中，权力问题常常是变化最为迟钝的。有些情况下问题的解决办法是众所周知的，但由于在权力分配方面存在障碍，导致变革无法实施，所以情况就只有进一步恶化。因此，在这一部分，我们将具体讨论与权力有关的一些问题，首先是讨论经营管理层次上的权力问题，其次就是最高管理层的权力问题。

经营管理层的权力分裂

组织的分裂不仅分散了人们的注意力，而且分散了权力。自主权很大的子公司经理，或者战略经营单位的领导，他们都已经习惯于拥有毫无约束的权力。虽然公司总经理仅仅授予他们一定的权力，并期望他们能圆满地实现一些目标，但是经理人员在行动方面拥有很大的自主权。战略控制或战略转变意味着削弱了他们的一部分权力，当一项决策涉及多个子公司或多个经营领域时，经理人员之间能够互相施加影响，而不再能独断专行。这样一种改革是很难进行的，尤其当这种改革会削弱子公司的权力时更是如此。这种改革不仅涉及到认知方面的变化——这是个人能够适应的，更为困难的是，它涉及到经理人员对

自我形象和自我价值的重新调整——这是有关情感方面的问题，而不只认知方面的问题。这些改革本身就是十分困难而又痛苦的。跨越国际的一体化经营通常会产生导致巨额的账面变动，例如工厂的设备可能会由效率更高但应用范围较窄的设备取代。对地区经理来说，最大的损失莫过于被迫裁员和随之而产生的在当地社区失去以往的地位。此外，对整个公司的声誉，公司职员的声誉、甚至公司职员家庭的声誉都会造成很大的损害。在公司内部，一体化总可以使一部分人有所得，一部分人有所失。但是公司威信的降低是不可避免的。我们研究的公司中，有一个汽车零部件制造商，该制造商在英国的分厂无论在技术上还是在规模上都保持着领先地位。然而，在 70 年代和 80 年代初，由于法国和德国汽车工业的发展，该公司在法、德两国分厂迅速崛起，结果它们不仅在规模上超过了英国的分厂，而且德国分厂无论在设计制造方面，还是在满足顾客需要方面都具有更大的优势。同时，英国分厂出现了生产能力过剩，因此不得不削减工人和技术专家，其最终被迫接受欧洲区域的整合计划。这样一来，英国分厂就失去了它以往的领先地位。这是一个令人痛苦的转变，英国分厂的管理者们当然希望它来得越晚越好。

的确，从当地子公司的立场来看，这种转变的成本——财力成本、人力成本以及个人的损失——总是很大，远远超过维持原经营状况的成本，因此他们极力阻碍变革。布朗·勃维利公司在小型马达领域的合理化变革方面也遇到了同样的情况。在这种情况下，由于总部主管人员的控制权力相对不足，导致了行动上的滞后。

我们已经观察到，仅仅靠一些认识的变化还不足以影响权力的变革。所做的和所想的并不必然是互相配合的。管理者在进行合理化工作时能很理智地认识到他们共同的利益，以及他们公司的整体利益。但是他们仍会发现，采取实际行动仍然是

一个很困难的过程。

只有当管理人员能忍受变革带来的成本压力时,这种转变工作才能进行。这就要求,他们在权力上的损失能够通过其他明显的好处得到补偿,例如德尔塔的欧洲子公司对拉丁美洲出口而带来的经营成果的改善;或者提供给个人其他的选择权,比如从一国子公司总经理的职位转为全球产品经理的职位。

换句话说,对管理者的任命既要考虑其智力的因素,又要考虑情感的因素。他们必须要有新的视野,必须能够接受将新观点付诸实施时个人所付出的代价。如果缺乏这种智力上和精神上的条件,就会只有口头上的表示,而没有实际行动。

高层管理者的权力

经营管理层的权力分裂使得高层管理者的工作更加艰巨复杂。首先,在许多国家,高层管理者本身就是旧体系的缔造者,他们可能不那么容易领导或开展一些变革——如果这些变革有悖于他们过去的行为和对其自身地位不利的话。他们过去的成功成了这种变革的绊脚石。第二,进行这种改革工作是需要个人勇气的。开始时,不可能对改革的每一步都计划好。对未知情况(比如,复杂的组织变革)进行计划尤其困难。因而除了需要勇气外,还需要组织工作方面的技能和较高的智力水平,而且要求能够进行非常具体的行动,并且同时能够不断学习和深入思考。对高层管理者来说,他既需要具备企业家的素质,又要具备政治演说家的才能。第三,每个组织都有其特定的、被大家广泛接受的信条和规章制度,形成了独具特色的企业文化,因此高层管理者很难轻而易举地改变这些文化。

在向原有的规范和体系提出挑战之前,首先必须实现认识上的转变。我们在第九章曾讨论过,这种转变过程十分缓慢。

高层管理者有限的任职期间也限制了这种转变过程的可行性，尤其是当任期受到强制性退休年龄的限制时。如果高层管理者企图加速这一过程，那么就有可能失去对公司的支配权。

虽然更换关键的管理人员可以加速这一进程，但通常情况下这并不可取。如果不出现重大危机，总裁一般不会有权去更换其他关键主管人员。这种变换是不合法的，企图改变管理队伍的努力容易招致明争暗斗。在西欧传统而又相当严密的商业圈中，这种变革是不易被接受的。结果，战略转变的进程可能会受到关键主管人员退休时间的影响——尤其是最大子公司总经理的退休时间。这种变化能为年轻的主管们提供一些机会，因为他们具备不同寻常的远见卓识，并明白进行全球一体化和进行战略转变的迫切需要。

高层管理人员的权力通常也受"自治巨头"们的限制。只有当变革得到这些巨头们的支持时，总裁才能开展这些变革工作。在跨国公司内部，每一位自治巨头都控制着一定权力范围——这个范围通常包括向他汇报工作的各经营领域、地域或职能部门。虽然这种权力配置使得公司的管理委员会可以对整个公司进行综合管理，但它也使得战略变革或战略弹性工作变得更加复杂。这种情况下，某一经营领域战略定位的重要变化或者经营领域之间战略重点的变动都是很难如愿以偿的，因为这些工作会导致管理委员会中关键管理人员之间的权力变化。因此，每一位管理委员会成员都将采取一种保守的态势，不约而同地维持原状，由此产生的否决权将会超过主张进行改革的力量。最终就可能出现战略瘫痪。

因此，权力的分裂导致了行动的滞后，而这种滞后既发生在经营层，又发生在最高管理层。通常，权力的分裂会把一个经营领域甚至整个公司都锁定在一个特定的战略位置上。

然而，千万不要由此得出结论，认为解决上述问题的答案是

权力的集中。虽然通过高压强迫会使得变革更容易一些，但是强制压服造成消极许诺，会导致变革收不到预期效果，而且也会加剧认识的滞后。权力集中有其自身严重的弊端。

看来，如果要解决行动滞后的问题，不仅要求在公司内部形成几个权力中心，而且还应该有一个具有相当弹性的权力结构，在这种结构中权力可以在各个权力中心之间流动。这样就可以促使各权力中心进行权力竞争，努力争取大家支持自己的主张，从而减少认识上的滞后；又可以创造一种动态的不稳定性，有利于保持弹性和进行变革，从而减少行动上的滞后。我们将在第十二章中讨论形成权力流动的管理程序和一些实例。

管理的基础设施

我们在第九章讨论过，战略控制、战略转变或者获得战略上的弹性都需要一套丰富的管理工具。不能有效地使用这些工具是进行战略转变的主要障碍之一。开发新型的工具则需要时间。例如，某个新的会计和预算体系可能要花好几年的时间才能得到广泛的推广和应用。我们曾经讨论过，一些管理工具甚至需要更多的时间去找到恰当的适用范围并发挥作用，这是进行有效控制、战略转变和增加弹性的一个十分严重的障碍。而且，如果没有平稳有效的管理基础设施，中层管理者——他们往往是积极变革的人——就缺乏倡导战略转变的机制。缺乏这种机制也就制约了高层管理者接受不同意见的能力。对于公开的争论，如果没有规则加以引导，没有发表言论的场所，没有标志开始和结束的明显界线，没有一个评定的程序，并且没有合适的保障，那么这种公开的争论既会对高层管理者构成威胁，也会对中层管理者构成威胁。因为它会以其不可控性向高层管理者提出挑战，同样也让中层管理者在无规则的决策中左右为难。丰

富的管理基础设施则能够为积极而健康的内部争论提供一个必要的环境，至少在一个大型而又复杂的跨国公司内是如此。在这种跨国公司中，争论并不局限于持有相同观点或立场的一个小集团内。换句话说，分歧虽很容易产生，但并没构成很大威胁，因为虽然在组织内部可以自由发表意见，但是决策过程的完整性却受到了很好的保护。

丰富的管理基础设施也可防止最高管理层的理想主义的倾向。它主张将组织工作看作是完成战略目标的工具，是一种能对自身进行调节以满足各种新需要的工具。它反对将组织看作是一个特定的不可改变的体系，也反对将组织看作一种在关键管理人员之间谋取平衡的权宜之计。

失败的含义

组织中常见的保护性的做法也会成为行动的障碍，至少对于正确的行动是如此。那种追求稳定的观念和避免明显失败的要求，都可能导致错误行为的延续或升级。因此，一个公司如何处理个人失败也会对其战略转变和战略弹性产生很大影响。只要分析和理解了失败的原因，努力从失败中吸取教训，那么对失败的容忍就会增强采取战略行动的能力。当然，容忍失败不应该同长期接受低标准的行为混为一谈。这里我们强调的是，例行保护的做法通常会导致对错误和失败的掩饰，使公司付出更大的代价，也会阻止公司从过去的失败中吸取经验教训。

结　论

本章里，我们集中讨论了在实行战略控制、进行战略转变以

及获得战略弹性时所面临的一些具体障碍。这些障碍表现为认识的滞后和行为的滞后，这在全球竞争中可能是最致命的。由于篇幅有限，我们不能一一列出克服这些障碍的方法。在最后两章，我们将更详细地研究全球竞争能力的形成问题。

第十一章

管理各经营领域之间的相互依赖关系

引　言

在第六章，我们简要概括了对各经营领域的相互依赖关系进行管理所带来的益处，同时指出了这样做所面临的困难和耗费的成本。这要求我们在管理这种相互依赖关系时注意权衡和有所选择，目的是避免在管理各种依赖关系时涉及的范围太宽或太窄。在实践中，要实现这种均衡很困难。还很少有公司找到一条能够成功地管理经营领域之间的相互依赖关系的途径。在本章里，我们将考察能够促进相互

依赖关系的各种基本的组织能力。

在跨国公司中,各个经营领域之间存在着广泛的相互依赖关系,不仅在各个产品系列之间,而且在同一产品系列的各个国家之间也处处可见它的踪影。例如,后勤方面的相互依赖关系,就是企业经营中一体化战略的产物,这种相互依赖关系将经营领域所涉及的各个独立的国家连接起来。政府的干预作用,例如分配杠杆,很明显使一个国家所有的产品之间具有相互依赖关系。在前面的章节里,以单个经营领域为分析对象时,我们曾经讨论过一个经营领域所涉及的各个国家之间的相互依赖关系。实际上,我们对战略控制、战略调整以及战略弹性进行的大量讨论,大都直接源于管理这些相互依赖关系所能带来的战略优势。但是,除了在最广泛意义上,经营领域之间的差异和公司内部经验的多样性之外,我们还没有明确讨论过经营领域之间的相互依赖关系问题。本章的目的,就是对第六章未讨论的经营领域之间的相互依赖关系作一详细探讨。有选择而且有效地管理这种相互依赖关系的能力,在很大程度上取决于同样适用于战略控制、战略调整和战略弹性的管理工具。

在我们考察的大多数公司中,它们并没有对经营领域之间的相互依赖关系进行积极管理。在第十章中讨论过的那些障碍,在妨碍管理经营领域之间的相互依赖关系方面,甚至比它们妨碍一个经营领域进行全球战略控制的作用还要大。各领域之间的职能方面的相互依赖关系十分明显,不注意对它们的管理,就会导致业绩迅速恶化。经营领域之间跨国的相互依赖关系受到全球化力量的"驱动"。尽管人们对这种力量的认识和反应往往会滞后一步,但是,过不了几年,这种作用的影响就会很明显地显现出来。一个经营领域内的各子公司之间的相互依赖关系是显而易见的,而经营领域之间的相互依赖关系则不是十分明显。但是,如果能够有选择加以管理,它们可能提供一些战略和

经营机会。相反，如果不加以注意，就不能发现它们所“暗示”的问题和威胁，就像同一经营领域的各职能部门和各国家子公司间的相互依赖关系那样。

很自然，大多数管理人员有忽视同其他经营领域之间的相互依赖关系的倾向。因为，对经营领域间的相互依赖关系进行积极管理会大大增加管理工作的复杂性。而不这样做却没有十分明显的代价。

要想利用经营领域间的相互依赖关系，就必须明确地对其加以管理。然而，一旦对这种相互依赖关系给予了明确的关注，经理们也许会因此受到“引诱”，会对这种相互依赖关系过分关心。显然，管理相互依赖关系带来的战略上和经营上的利益是惊人的——至少从分析的角度来说，而这样做所要付出的成本(例如，在管理本经营领域的业务时有分不清重点的危险，对竞争反应的迟钝，本经营领域的绩效下降以及协调方面的成本)通常很难确定和估量，更多依赖经验评价和估算。

因此困难在于，跨国公司如何在这两者之间达成一种微妙的平衡。即在跨国公司的经营中，经理们既要淡化某些相互依赖关系以减少成本，又要以损失一部分经营上的灵活性为代价，为提高战略和经营的有效性努力开发所有可能的相互依赖关系。

我们通过对几家企图进行这种努力的跨国公司(这类公司：大都集中致力于某一行业，但拥有完整的产品系列和体系，如IBM)的管理过程的分析，得出了在某种程度上有些似非而是的结论：集中管理好各个经营领域以及满足公司对该领域的绩效要求，是高效而有选择地管理好经营领域间相互依赖关系的前提。只有当各个经营领域的绩效和相应的管理人员的工作业绩得到有效的评估，当他们有压力来改善各自的工作时，他们才可能对管理这种相互依赖关系的效果和选择性予以关注，或者说，

缺乏改善工作的压力就容易忽视相互依赖关系，而对各个经营领域的表现不能进行有效地评估，就很难比较管理相互依赖关系的成本，随之而来的危险是，对于相互依赖关系，经理们很容易要么关注过多，要么关注过少，因而在管理相互依赖关系时就会有做出低劣决策的风险。

在本章里，我们将讨论如何运用各种管理工具去提高各个经营领域绩效的可见性，同时鼓励其管理者与其他领域的管理者——他们的“同行”在经营领域间共同协作，开发并管理符合共同利益的相互依赖关系。

在本章里，我们采用的方法是回顾第九章中所用到的各种管理工具，如信息管理工具，管理经理人员的工具，及冲突管理工具，并且分析管理相互依赖关系对这些工具所提出的新要求。从某种程度上说，这些要求与满足战略弹性的要求有些类似：根据环境情况的变化，建立扁平化组织，并持续变革。

信息管理工具

对经营领域之间的相互依赖关系进行有效管理，首先取决于各经营领域绩效的信息质量。我们在第六章中曾经提到过，相互依赖关系使得会计和控制工作十分困难。如果没有建立起一套会计和控制体系去冲破这层障碍，相互依赖关系就会导致各个经营领域的管理失去“重点”，同时不能明晰地评价它们的绩效。

各个经营领域绩效的可见性

相互依赖关系的管理对信息管理工具提出的首要要求是，各经营领域绩效的可见性不要因管理相互依赖关系而受到损害。正如我们上面提到的论点那样，有效地管理相互依赖关系对各领域绩效的可见性提出了新的要求。

这对会计和控制工作来说，通常假定能够足够精确地把产品线、业务单元，以及相互依赖的经营领域加总到一起或分离开来，从而可以同时把这些经营领域当作"独立的"个体(如果公司的其他部分不存在，它会是什么样子?)和作为公司中相互依赖的有机整体的一部分(这个产品、经营领域或部门对整个公司有什么样的贡献?)来评价。所以，公司资源应该以一种更现实的方式分配给各个经营领域。以与它们作为"独立的"个体的资源和劳动生产率相一致。这也要求制定清晰完整的转移价格政策，且能够很容易地测定转移价格的影响。这里的问题不是必须提供一种永久的、惟一的转移价格方案，而是要为常常因相互依赖关系而引起的冲突和紧张关系提供一个分析和测定的基础。为了在分析、争论的基础上化解产生的分歧，必须有一种能够可靠地测定转移价格影响的会计体系。在跨国公司中，由于汇率的波动，这些问题更加复杂。

各经营领域的绩效和经理人员的业绩

能够将管理者的贡献从经营领域的绩效中分离出来也是必要的，虽然还没有十分简单的方法来实现这种分离，但这样做能帮助公司管理层既熟悉各个经营领域，又熟悉其管理人员。通过参考一些分析资料库，如 PIMS，评定经营领域绩效的能力可

能会提高，至少在经营领域绩效未达到平均水平时，通过提出正确的问题，会对经营领域的绩效改进有所帮助。虽然这种方法并不理想，但它有助于经理人员了解哪方面的绩效比预计的要差，启发他们探究其中的原因。对管理人员贡献的测定也并不容易。只能通过分析管理人员的个人知识和他们的行为才能得到一些启示。正是基于这种原因，公司管理层必须用数字以外的指标——他们的行为过程，来考察各个经营领域的绩效和管理者的贡献，同时必须对要评价的行为过程所涉及的经营领域有足够的熟悉。

以上概述了两种能力，即为了分析的目的，要有能够把各经营领域加总在一起（管理相互依赖关系）和分离开来（忽略相互依赖关系）的能力，以及将管理者工作的质量从经营领域的绩效中分离出来的能力。只有具备这两种能力，才能使经营领域绩效有足够的可见性，才能对业务的质量有相当的理解。各个经营领域绩效的透明度对于减轻第六章所论及的风险十分重要，尤其是各经营领域缺乏战略核心和缺乏相应的责任所带来的风险。当然就可见性本身而言，还不足以解决缺乏战略核心的所有问题。

战略绩效和财务绩效

第三个要点是，必须将战略绩效从财务绩效中分离出来。首先，应该估价一个"独立的"经营领域的战略绩效。这要求必须建立一套战略绩效的测定方法和评价标准。虽然一些标准显而易见，如相对市场份额，但其他方面的标准则不够明了，尤其在全球竞争条件下更是如此。例如，我们在第三章中曾讨论过，在全球竞争对手如云的国内市场上，较低的市场占有率可能永远也不会盈利，但却足以防止竞争对手把该国内市场当作盈利

的理想场所。如何评价这种服从公司全局战略的"使命"呢？问题是，是否存在类似的使命尚不能确定，更不用说精确地测定和评估了。因此，对战略绩效不能用少数几个传统指标来评价，如相对市场份额等，尽管这些指标在某个特定市场上，测定某个独立的经营领域的绩效时十分有用，但却不能反映出该经营领域对于整个公司的竞争优势的战略贡献。而且，对这类指标的依赖还可能产生误导，因为它们忽视了一个经营领域支持其他经营领域的潜力，或者通过与其他经营领域分享分销渠道、业务重组和重新划分市场而巩固其现有市场地位的潜力。

对一个经营领域的战略绩效而言，既可以理解为独立经营领域的绩效，又可以理解为对公司的整体绩效的一份贡献。这样的理解是集中管理某个经营领域的先决条件。在单个经营领域层次上，它可以使管理者以全局的战略眼光来采取行动。在总公司层次上，为满足多方面的要求和在各个经营领域之间分配资源时重点突出更加要求对各经营领域的战略绩效有一个明晰的理解。这两个层次的综合，形成了企业有选择地投资和撤资的能力。在我们分析的一些公司中，由于高层管理者对一些重要的相互依赖关系没有足够的认识，导致公司整体的投资或撤资失误，公司资源配置效率低下，随之而来的是"战略瘫痪"，而较灵活的竞争对手则获得竞争上的优势。

核心能力：对经营领域评价和计划的补充

当各经营领域相互依赖时，经营领域绩效的可见性的最后一个障碍是，能否从整个公司的根本方针，而不是从个别经营领域利益角度评价绩效和考虑资源分配。我们在第八章中已经讨论了与世界范围的产品型组织结构相伴而生的危险，指出大多数跨国公司有必要正视地理位置和产品线定位的问题。除了以

上明显的二重性以外，还有许多其他与产品导向观念相悖的理由。首先，企业常常以产品/市场机会为中心来展开运营活动，但产品/市场机会“随着”市场、技术，和竞争的变化而变化。因此，推行战略控制、战略调整的公司其产品/市场组合发展得相当迅速，在产品生命周期短的行业更是如此。对于公司，一个广泛流传的观点则是，一套核心技术与能力加上一个稳定的分销网络就可以为企业带来市场机会。在战略管理过程中，对个别经营领域过分关注，可能会忽视深层次的竞争力源泉，甚至可能无意之中损害了它们。对经营领域绩效的评价和资源配置的选择，都必须考虑那些更持久的技术能力、市场和分销基础设施。

围绕特定经营领域所需的核心战略、技术规划，以及对核心技术的资源分配之间的“一致性”十分重要，没有具体的规划程序和资源配置渠道，对核心技术的投资就可能被忽视。例如，在松下公司，一个传统的产品事业部自己进行正式的计划、预算和控制工作，结果只强调产品线的绩效，却转移了发展微电子技术的注意力，使得公司对竞争的反应最初几乎毫无效果。因为每一个部门都按自己的方式发展微电子技术，大多规模很小。结果，在重要的零部件方面，松下公司越来越依赖外部。仅仅在1984年以后，各种资源才被集中起来，共同致力于总公司层次的研究开发。但那时，公司在关键技术方面已远远落后于欧洲和日本的竞争对手了。

相反，通用电话电气公司(GTE)开始了一项正式的计划，将各个经营领域对新技术的需要和能同时服务于多个经营领域的核心技术的资源配置结合起来。在通用电话电器公司，每个经营领域都要确定其“战略技术领域”(STA)，然后比较各个经营领域的战略技术领域，确定哪些具有共性，最后发展出一个适合于多个经营领域的战略技术组合。从而，可以估计战略技术领域对公司整个事业的潜在影响，以及对竞争技术力量的潜在影

响。公司的研究与开发预算根据战略技术领域来分配，同时把每个领域所需的时间考虑在内。关键的技术领域对资源的分配具有优先权。

同时服务于多个经营领域的营销和分销渠道的投资也同样值得注意。在第三章，我们讨论了通用电话电气公司在国际消费品市场中，如何面对困难，满足各个产品事业部之间协调的需要。由于忽视建立对多个产品事业部具有普遍意义的分销渠道，在20世纪70年代，削弱了通用电话电气公司在北美以外的市场竞争地位。相反，松下公司在核心技术方面，用通用电话电气公司的说法是（在战略技术领域）投入的精力相当少，但它在日本和国外倾注了大量精力建立和发展分销渠道，以使各经营领域的联合竞争力达到最大。

概括来讲，为了能够管理相互依赖关系而不迷失经营领域重点，我们提出了一系列信息管理的能力作为先决条件。我们首先提议，尽管经营领域之间存在很强的相互依赖关系，但信息管理的质量应足以凸显各经营领域绩效质量的可见性。然后，我们又指出，按经营领域导向强化信息管理工具时，千万不要忽视通过管理经营领域之间的相互依赖关系所能获得的更为持久的竞争力，尤其是当通用的核心技术和可共享的分销渠道可由几个经营领域来开发时更是如此。然而，这些工具只为管理相互依赖关系创造了一些基本条件，要想有效地管理各种相互依赖关系，还必须有冲突管理工具和管理经理人员的工具作为补充。

管理经理人员的工具

为了成功地管理相互依赖关系，应该克服分裂和我行我素

的倾向。这种倾向在那种强调独立的企业家精神和责任，倡导领导“英雄论”的文化背景下更为明显。管理者应该学会在共同工作中找到乐趣。

理解潜在的共同利益是工作的第一步，前面提到的信息管理工具的应用可能会简化这一步骤。然而，随着战略方向的重新确定，仅仅在认识上承认相互依赖关系的益处还远远不够。

管理相互依赖关系是一项复杂的工作。它要求各经营领域的经理们分担责任，但同时必须接受这样一个事实，即他们的责任会超出他们的直线职权范围。管理相互依赖关系也十分耗费时间，它需要政策和组织上的知识来给组织的“齿轮”上油，要求能够权衡复杂的问题。

对管理者来说，为承担这种任务以及尽最大努力成功地完成这些任务，不仅需要能识别其重要性的慧眼，而且任务本身还应符合他们自身的利益。因此，管理经理人员的工具应该引导管理人员注意彼此之间的相互依赖关系。对于如何做到这一点，下面几种方法可能是有用的。

首先，对一线管理人员的考核不应仅依赖他们个人的表现和所负责领域的绩效，而且应把他们对集团所做的贡献作为一项职能加以评估。例如，第三章曾讨论过德国石油公司的情况，该公司的总经理应该得到奖赏，因为他取得的成绩虽然不是最理想，但却帮助了在巴西的同伴(集团公司在巴西的下属企业)。就像适用于涉及多个国家的一个经营领域一样，这种评价方法也适用于一个公司的所有经营领域。纵向一体化的企业在经营领域重点的选择上可能会出现方向相反的选择，例如，在电子行业，是否向公司外的第三者销售产品可能会成为争论的焦点，因为上游的零部件供应部门希望向第三者销售，而下游的部门从自身的利益出发有时希望有零部件供应方面的独占性，有时为了降低成本也鼓励向第三者销售。除非能找到合适的方法对两

个部门进行综合优化决策,否则就会使公司不得不作出总体"次优'的决策。但最好的、最全面的决策可能会导致双方获利的不对称性,一方的所得大于另一方。如果在进行考核和奖励时不考虑这种不对称性,就不可能要求双方精诚合作。一些公司曾经付出很大努力使这些系统规范化,例如,通过在产品线和事业部之间建立一种"具有合同效力"的关系,包括在各个部门之间互相提供产品和服务时,用"倾斜支付"等办法进行虚拟支付。其他一些公司仍然保持正统的会计、控制,和转移价格制度,不作什么改变,但它们却将对管理者的评价与相互依赖关系更直接地联系起来。例如,对管理者,常常要评价他们为集团的其他单位所做的贡献,这就引导管理者对各个经营领域之间的相互依赖关系多一些关注。当涉及到管理意义重大的相互依赖关系时,管理人员的职位任命就要考虑上述因素,如果管理者过去对整个公司的重大战略活动给予过积极配合,作出过贡献,他就可能入选这样的职位。另外一些公司,在培养重要领导人时,主张采用自主性强、曾在一线管理任过职的人员(如,特殊调解小组,或市场营销、工程开发部门的职能人员),这些职位要求对相互依赖关系保持敏感。这些灵活性极强的工作既有利于理解相互依赖关系及其重要性,也有利于在早期就培养管理它们所需的谈判和关系技巧。同时,也可以在管理人员中形成一种分享成功和信息的风气。使管理者看到与其他经营领域是"双赢"关系,而不是"一赢一输"的关系。

最后一点(将在第十二章作更详细的讨论),由于思想观念和文化背景使个别管理者对公司的责任心克服了对局部利益和个人职位的"留恋",从而推进了相互依赖关系的管理。

概而言之,管理经理人员的工具应该能够用来促进相互依赖关系管理的有效性,而不是使其变得更难于管理,因为它能对管理者产生激励作用,使管理者不仅对相互依赖关系保持敏感,

而且还能从中看到自身的利益,从而能对其进行积极管理。

尽管如此,相互依赖关系也容易成为某些不良行为的借口。我们曾注意到,它们有时导致了“消极的资源分配”,也就是说,仅仅是维持现状或不加选择地在各经营领域之间分配资源。这就使分离各个经营领域绩效的能力,以及从经营领域绩效中分离管理者贡献的能力变得更为重要。为了防止相互依赖关系成为一切不良后果和资源分配缺乏重点的借口,一些公司要求管理人员为最终结果负“共同”责任。例如,在 IBM 公司,下游的最终产品事业部在零部件等多个方面都依赖公司各部门和各子系统等内部供应者,但把“供应者”的供应时间拖延和表现不佳作为产品事业部业绩不理想的借口,绝不能为高层管理者所接受。这样做所导致的同事间的压力可想而知。其他一些公司,如松下,通常要花费很大精力分析不良结果产生的原因,确定这些原因的根源。

的确,正如我们在本章前面提到的一样,要有效地管理现存的相互依赖关系,需要对各经营领域的经理施加一定的绩效压力,促使经理们在寻求解决之道时,超出各经营领域的局部利益而求助于同事。他们必须联合起来开发和利用彼此之间的相互依赖关系,增强各自的竞争优势。松下公司在 1984、1985 年运用上述方法,提高了对各个产品事业部绩效的要求,使它们的经理人员确信,如果不在核心技术、通用零部件和共享分销渠道等方面与各部门更积极地合作,就根本不可能达到公司提出的绩效改进要求。

因此,在管理相互依赖关系时,既需要为经理人员创造合作的气氛和环境,包括各经营领域之间的“双赢”关系、团队精神以及对公司的忠诚等,还需要向管理人员提出绩效方面的要求,使得他们为了达到这些要求必须寻求彼此之间的合作。尽管如此,经理自己也必须运用必要的信息管理工具,去评估围绕相互

依赖关系进行协作带来的利益，并评估这些利益的分配情况。

尽管信息资料和动机方面的清晰度对合作的意义很大，但是仍需要为开发利用相互依赖关系开辟渠道，并且围绕相互依赖关系管理可能会发生的冲突。如果未能开辟适宜的渠道，建立处理冲突的程序，经营领域之间的相互依赖关系的管理可能会由于缺乏正确的组织和程序而受挫。因此，冲突管理的工具对有效地管理相互依赖关系有着不可或缺的作用。

冲突管理的工具

相互依赖关系在各单位之间可能会产生冲突。除非对这些冲突能正确地认识、接受和融通，否则，管理者会由于管理相互依赖关系这一举措容易导致关系紧张而回避它。

信息管理工具的使用使信息清楚、明了，管理经理人员的工具又为管理相互依赖关系提供了激励动力，虽然这两点都是重要的前提条件，但是，针对相互依赖关系产生的冲突提出的识别、管理和解决办法显然也十分有用。

在我们研究的公司中，IBM 发展了最为完善的相互依赖关系的管理方法。众所周知，IBM 公司管理体系的柱石是“争论管理”，这个管理过程是在计划和预算工作中进行的。IBM 公司的许多经营单位都制定行动计划，将计划送往与计划执行有关的其他单位和公司职能部门，这些职能部门的任务是从功能最优化的立场考察这些计划。任何收到这些计划的单位，或者别的单位（其管理者认为他们的经营受到了该计划影响的单位），都可以反对计划的一个或几个方面。也就是说，他们表达了他们的不同意见，从而在一些相关的单位之间激起了“争论”。在争论过程中，将成立一个联合工作组，以寻求共同的解决之

道，这种联合工作组通常由不直接涉及争论的公司领导人任负责人。同样地，公司的参谋人员也可以提出反对意见，引发争论。在各单位之间和各单位与职能部门之间的争论过程中，如果联合工作组不能使各方达成协议，争论就会逐步升级，直到提交最高管理委员会进行最后仲裁。在80年代早期，IBM公司一直由"公司管理委员会"经营。

然而，在将争论提交公司管理委员会时，存在强大的阻力，在经理人员与参谋人员之间也存在强大的促进和解的力量。

该"过程"在IBM公司运行得很好，这不仅是因为它能为相互依赖关系管理提供畅通的渠道和适当的方式，而且也因为清晰的资料、成果导向的文化和管理程序等先决条件能够为积极的相互依赖关系管理提供基础和激励。IBM公司的经营哲学和竞争战略也十分明显地强调从相互依赖关系中获利。

各经营领域在制定计划时相互影响(如上所述)，是培养相互依赖关系的管理能力所必需的首要前提。而且，IBM公司，同其他许多公司一样，在像上述的编制经营领域计划的过程以外，还存在许多"横跨"组织边界的战略项目小组和特殊任务小组，其任务就是研究相互依赖关系。

例如，通用电气公司有专门的职能小组，主要从事有关政府"驱动"的相互依赖关系的管理。像将喷气机引擎出售给加拿大空军，或者将火车机车卖给巴西，这两种情况都必须要有与一些机构的补偿协议，这些机构与航空引擎和火车机车无直接关系，但却有增加对加拿大和巴西出口的能力，因此对政府给予的补偿作出了各自的贡献。

许多公司将一些经营领域重新组合成"事业群"。通常，这些"事业群"的划分标准是，"事业群"内部各单位在战略和经营上存在大量相互依赖关系，由"集团"或"部门"主管人员管理所负责"事业群"内产生的相互依赖关系。

还有一些公司，比如70年代的德克萨斯仪器公司，要求一线管理人员同时“戴两顶帽子”：既是某个别经营领域的经理，又是某个涉及多个经营领域的战略项目的项目经理。战略项目可能包括以下内容：几种最终产品共用的新部件（例如仪表的微处理器），适用于多个经营领域的职能计划（如全面质量控制），以及核心技术和能力的开发（例如工厂自动化、市场细分或后勤）。

除了“横跨”企业组织边界的职能部门和特别项目外，大多数公司也利用各种协调委员会。例如，日本电气公司有大约45个跨经营领域的委员会，专门处理经营领域之间的各种相互依赖关系问题。这些委员会处理涉及多个经营领域的重大问题，其中一些是经营领域间的相互依赖关系，另一些则涉及在全公司范围改善某个经营环节的计划方案，例如质量或软件开发。此外，日本电气公司围绕核心技术组织研究工作，但却与生产部门保持密切的关系，后者能对技术研究领域的拓展有所贡献，或运用它在技术上的创新。完成这些工作要通过联合研究会议和联合计划来实现。同样，在市场营销上，日本电气公司打破产品类别，运用消费者“驱动”的产品之间的相互依赖关系构建营销组织。

与前面章节分析的因素不同（促使管理者寻找共同的解决方案的激励和所需信息的清楚明了），这些小组的效能差异很大。用于一个经营领域内部以提供弹性的解决方法（在第8章中曾经讨论过），也能用于管理某些经营领域间的相互依赖关系。

除了上面讨论的各单位之间的横向联系外，在跨国公司中，相互依赖关系还使各子公司和总公司之间的纵向关系的性质发生变化。

IBM公司的例子说明了高层管理者在管理相互依赖关系方面的两个重要作用。首先，高层管理者制定一些规则，利用适

宜的方式、程序去控制下属单位之间的争论和冲突;第二,如果横向协作失败,可能需要高层管理者仲裁。“分权式”的管理方法,在70年代十分流行,但在相互依赖关系日益增强的经营领域间却并不适用。高层管理者必须为经营领域之间相互依赖关系的利用、管理铺平道路,制定规则,必须在需要的经营领域之间进行仲裁。反过来,这意味着在跨国公司中,总公司与各经营领域之间的关系,很不同于那些几乎没有什么依赖关系的独立的产品事业部之间的关系,也不同于那些存在许多联系的“相互依赖的”产品事业部之间的关系。

独立的经营领域与相互依赖的经营领域

例如,在一个电子公司中,只需“远距离”监督,独立的经营领域就能很好地管理仪器产品的生产,尽管也许不得不利用办公自动化系统,让熟悉该类领域的高层管理人员为一个“事业群”制定总体战略,并管理它们之间的相互依赖关系。

独立的经营领域和相互依赖的经营领域活动之间存在差别,这种差别说明,对于不同的领域公司的职能部门所起的作用不同。IBM公司的例子表明了在鉴别、分别和处理相互依赖关系时,企业职能部门的参与程度。与监督独立的经营领域相比,为各经营领域因相互依赖关系引发的问题进行仲裁需要公司职能部门更多的密切参与。

因此,根据某个经营领域是独立运营还是与其他经营领域存在密切的相互依赖关系,跨国公司有必要运用不同的管理模式和思想。

然而,我们研究的公司中,在如何管理各经营领域方面,许多已形成了各自的固有逻辑。仅以信息技术行业为例,我们就

发现，对于这一问题，有许许多多不同的方法。比如，IBM 公司将重点放在管理相互依赖关系上；NEC 则强调利用核心技术的杠杆作用；惠普公司强调运用独立的具有企业家精神的经营领域。在欧洲，飞利浦公司视经营领域之间的相互依赖关系为成功的关键，但 GEC 却忽视它们，而 Bull 公司则企图在突出重点产品系列与相互依赖关系管理之间寻求一种平衡。

即使在单个行业中，只要该行业需要有各种产品系列，单一的固有逻辑就不会发挥很好的作用。例如，个人计算机是工业产品，它有着很明确的技术标准，因此就可以把制造它的企业视为独立的"经营领域"，然而对大型计算机系统则不能持这种观点。由于到目前为止，企业涉足的经营领域日益集中，如电脑业、信息业和家电行业等，这些经营领域之间的差别日益复杂。所以，公司必须发展一种新型的管理模式，对一系列独立的和相互依赖的经营领域分别管理。

在一些大型的、持正统观念的公司中，由于正统观念形成的时间久远，仿佛是"与生俱来"的，甚至成为组织的意识形态，学习的过程会更为艰难。在下一章，我们将讨论高层管理者如何为员工的责任心建立稳定的基石，或者说如何培养一种超越各自的局部利益，从公司全局着眼的竞争意识。

第十二章

形成战略能力:走向“理想的跨国公司组织”

引　言

在前面的章节中,我们不仅概述了全球竞争给组织提出的挑战,而且也概述了全球竞争的特性。本章里,我们提出,接受“创建全球竞争性组织”的挑战将会是未来10年管理者的议事日程中的主要议题,在跨国公司中,这种挑战将以各种形式显示自身的存在。在经营领域层次上,这种挑战表现为:需要在战略控制、战略变革和战略弹性之间维持一种艰难的平衡。从前面章节我们看到,需要有选择地管理经营

领域间的相互依赖关系成为又一挑战。在公司层次上,对确定各个独立经营领域的管理模式和管理方法应该允许存在多种选择,但同时又要保持管理流程的统一性和各经营领域的平等性。一方面,在经营领域层次上,需要管理模式的多样性;另一方面,在公司层次上,又要建立一套共同的信念和流程,这恐怕是高层管理者所面临的最大困难。本章里,我们将首先概述管理者所面对的困境。然后,讨论形成"战略能力"的必要性。最后,在分析的基础上,我们将为管理者提出一个议事日程。

战略的新概念

传统的战略概念注重的是竞争以及获得和维持竞争优势的方法,我们在第二章和第三章进行经营领域分析时也是基于同样的假设:管理者的目标是理解经营领域的基本结构,并尽力利用这种理解形成自身的优势,全球竞争的本质就是使包括交货费用在内的所有成本(通过在各项成本因素、劳动生产率和汇率波动因素之间进行权衡)最小化,使净价格(通过对不同市场选择性地定价,利用一个产品系列和分销渠道)最大化。我们认为,关键是要牢牢掌握一个经营领域在全球的现金流量并且巧妙权衡、协调。根据经营领域层次的战略,给在不同国家的子公司的经理下达不同的战略任务,对同一国家的不同产品和业务提出不同的战略要求,都是全球现金流量的一种保护机制。我们将其称为"竞争战略"。这是一种战略观点,它认为成功与否取决于竞争者对其控制范围之内的各种变量拥有的组织和管理能力。竞争参与者能否预测所在行业的优势源泉的转移及其对这些转移加以组织和利用的能力,决定了竞争结果。

从第四章开始,我们就从"纯粹"竞争的形式转向更复杂的

问题，因为对于大量企业来说，当地政府所起的作用相当大，能够影响竞争结果。通过各种各样的国家政策工具，政府能有效地改变一个市场上的竞争态势。例如，通过允许某些企业拥有进入公共市场的优先权，通过坚持以“当地制造”作为进入某一市场的前提条件，或给国内优势企业提供支持和补贴等来影响竞争结果。我们认为，跨国公司能通过与当地政府谈判来实现战略的目的。对于一个受政府影响非常大的经营领域来说，企业在某个国家的某个具体市场上获得竞争优势的基础也许在于经理人员与当地政府谈判的能力。我们可以称之为“谈判战略”。

然而，新近还出现了一种趋势：与其他的全球性公司结成战略联盟 。在许多行业中，例如，在计算机、通讯、生物技术和自动化领域，全球竞争者看来已经结成战略联盟。在这样一种情况下，企业战略已经不是完全竞争型的战略，也开始重视合作。合作可能被限制在某一个细分市场或价值链的某一个环节（例如，联合研究或联合生产）。尽管各个公司之间竞争相当激烈、持久，但在这个整体竞争框架内却可能在小范围内合作。我们称之为“合作战略”。像通用电气公司这类的多样化经营的跨国公司，在白炽灯领域可能会采用竞争型战略；在进入中国机车领域时可能会采用谈判战略；在有关“未来工厂”的经营领域可能会采用合作战略。即使在同一经营领域，福特公司也可能采用不同的战略模式：在大型汽车领域采取竞争模式；在对西班牙进行大规模投资之前与西班牙政府谈判，采用谈判战略；而在小型汽车领域上则与马自达公司合作。这些例子表明了跨国公司经理面临的战略任务的复杂性。

战略构想及其在管理上的含义

在第八章概述经营一体化、战略协作和战略转变所赋予管理者的任务时,我们假定,管理者拥有制定影响子公司决策的自由。有关产品、价格、生产工艺,人员配置、资源分配的优先次序以及市场战略进度方面的决策都被假定在组织职权范围之内。这在推行竞争型战略模式的企业中表现得尤为明显。然而,在谈判型和合作型战略模式中,我们不能假设经理人员拥有单方面改变战略要素的自由。当地政府或战略联盟中的"搭档"在很大程度上大大降低了管理的自由度。

经理们在评估一项决策时,必须学会利用替代分析模式。例如,大多数经理们都习惯用盈利性作为决策的基础,然而,当地政府却倾向于以"成本利润"为基础来评估决策。正在合作中的、来自不同跨国公司的经营领域经理们用来评估决策的分析方法可能也不相同。例如,在日本和美国,用来评估投资的战略价值的时间基准线就很不相同。为了协调战略,经理们必须善于理解其他可能的分析模式,必须学会与具有不同动机的人合作。

可替代战略在管理上的另一个含义是,各经营领域间的界线会因此变得模糊不清。在竞争模式下,经理们控制了他们自己的经营领域或公司所需的绝大多数资源。在合作型模式中,战略任务跨越组织边界进行分配,但合作对象常常是公司当前或潜在的竞争对手(例如,丰田公司与通用汽车公司、柯达公司与佳能公司)。合作伙伴之间行动的责任和交易的本质就是变化的,并且可能十分模糊。

我们在第十一章曾经提到,各个下属单位绩效的可见性不仅对于管理领域间的相互依赖关系十分关键,而且对于提高单

位绩效也十分重要。换句话说,绩效评估的先决条件是,经营领域界限具有限制性,并且每个经营领域应该作为跨国公司内部的一个"独立的"实体存在。然而,无论是在谈判型战略中还是在合作型战略中,绩效的可见性都模糊不清,在会计上很难反映。在许多例子中,合作者们甚至在绩效构成要素上都不能达成一致意见。净资产报酬,通常是经理们很看重的一个指标,但它对于一名法国政府官员来讲意义并不大,因为他关心的是加强法国的技术基础设施。

当高层管理者变更时,谈判型战略和合作型战略共同努力的目标可能也会随之出现重大变化。这样变更的结果是,经理人员控制战略或改变战略方向的能力面临着考验。全球竞争的新模式可能正迫使经理们步入战略和组织关系的"迷宫"。这对他们提出了新的要求。在第八、第九和第十章中对实现战略控制、变革和战略弹性工具的讨论有一层隐含的意思,即假定经理们有权力利用那些管理机制来推动组织的发展。但在谈判型和合作型战略模式中,经理们可能并不能无拘无束地使用这些管理工具。因此他们的管理能力也就被削弱了。这造成了管理障碍,它也许说明了为什么大多数经理在应付合作伙伴施加的压力时感到沮丧。

管理相互依赖关系

像我们在第六章和第十一章讨论过的那样,有选择地管理相互依赖关系成了跨国公司的又一大挑战。相互依赖关系有好几种,但并非都同等重要。最关键的相互依赖关系是很难确定的。由垂直一体化引起的相互依赖(例如化工行业内的情况),与因一个国家分销渠道导致相互依赖的行业(例如家用电器行

业)面临的挑战不同。而且,与共用的核心技术能力有关联的相互依赖关系(如:光电录制技术,它可用于从音乐光盘到计算机使用的高密储存设备等一系列广泛的领域)不同于由新兴市场带来的相互依赖关系(例如办公自动化,它包括像个人计算机、服务器以及局域网在内的许多产品)。每一种内部联系都是不相同的。由于它们很难确定和管理,因此没有一家跨国公司能完全忽视它们的存在。

为了有效地管理这种关系,经理们必须提出这样的问题:如果它们是独立的经营领域,我们将如何处理?如果它们是公司相互依赖的众多经营领域中不可或缺的组成部分,我们又将如何处理呢?

相互依赖关系对管理的要求

组织对相互依赖关系的要求存在于各种管理工作中,最明显的是在资源配置方面。经理们必须确保,在相互依赖经营领域之间配置资源时保持一种“平衡”。对个别的“独立”经营领域而言,根据其经理人员的要求进行资源配置可能会造成资源配置的扭曲,因而必须有一种“检查与平衡”的机制,来确保这种“平衡”。最常见的办法是,把这一责任派给公司职能部门,责成它们协调各个组成单位对资源的不同要求。

在时间进度、优先次序和转移价格上,相互依赖关系也容易导致各单位之间发生冲突。因此必须建立适宜的冲突解决机制。IBM 公司的“争论”体制和 NEC 的“委员会和任务小组”都是有效地解决这类冲突的实例。高层管理者必须确保冲突的解决不要成为一种纯粹的“政治过程”,所有的参与者无论强弱都对如何解决冲突拥有发言权。

重要的是,高层管理人员必须确保各经营领域的管理人员

在积极地考虑各自单位的"局部"利益时,同时也愿意兼顾"公司的共同利益"。绩效评定、奖赏和认同体制都必须奖励能同时改善"局部"和"公司"利益的行为。这在大多数跨国公司还没能实现。

对整个公司的管理

在一个多角化经营的跨国公司当中,对高层管理者提出的要求已十分明确,它体现了公司内在的要求。将注意力集中于某一特定的市场可能与促进各经营领域经理人员的合作相矛盾。虽然各经营领域的经理们可以被鼓励去追求符合他们自己最大利益的战略,但是他们必须同时兼顾公司的整体利益。这样尽管在各经营领域的层次上牺牲了绩效的可见性,但高层管理者必须确信跨国公司的整体绩效得到了提高。许多"独立"经营领域的组合与试图管理有相互依赖关系的一揽子工作之间的分界线总是模糊不清。事实上,我们研究的所有公司都在与这种两难问题作"斗争",正如第十一章末我们曾简略介绍的,这些"斗争"已经取得了不同程度的胜利。

跨国公司的高层管理者还面临着另外一些问题。尽管他们必须认识到各个经营领域在战略责任上存在的差别,必须允许各单位采取不同的管理方式,但同时他们也必须注意到公司所有经营领域"一致性"的需要,至少在管理体制的某些方面要保持统一性。例如,如果 IBM 承认个人计算机领域与传统的大型机领域之间的差别,并且允许在个人计算机领域的人员雇用和报酬方面可以违反 IBM 的人事政策(根据个人计算机的经营情况,而不是根据 IMB 的政策发给其经营人员薪水和红利),那么随着时间转移,就会造成两种不同的 IBM 文化 ,这将使 IBM 很

难在各经营领域之间进行人事调动。这样的例子不胜枚举。关键的问题是:在跨国公司中,哪些政策应该保持统一?哪些政策可以灵活变通?当承认需要建立经营领域导向的"亚文化"时,管理者是否还应该同时注意培养超越各经营领域边界和统一整个公司的"超文化"呢?高层管理者是否应该对广泛的、持久的组织能力给予同样多的关注呢?

在跨国公司中,在经营领域层次上管理一系列相互依赖关系,以及在整个公司层次上管理相互依赖关系时,经理人员面临的两难问题都总结在图 12-1 中,高层管理者的任何议事日程都必须考虑跨国公司这些固有的矛盾。

具有竞争优势的组织

西方管理者经营大型跨国公司已有近 50 年的历史了,为什么早些时候这些两难困境没有出现呢?我们认为,这是由于,自从第二次世界大战结束以来,美国以及欧洲的一些公司依靠其在资源方面的优势打败了日本和其他的亚洲对手,这种资源的不对称性掩盖了他们在组织和经营上的缺陷。而且,在 1950~1975 年期间,西方公司的巨大规模及技术优势提供了有效的"缓冲",使得它们虽然没有考虑这些两难困境,也未导致重大的和能够估量的竞争劣势。最近的 10 年里,它们的全球竞争对手们不仅发展到了相当大的规模,而且在资源与分销渠道也与它们势均力敌。图 12-2 列出了在几个行业中最近十多年新出现的竞争者。为了有效地参与竞争,所有的公司不仅必须更多地注意他们的资源基础,而且更重要的是要注意这些资源运用的效果。资源运用的有效性有几种形式,包括缩短产品开发周期或全球战略协调。我们想要指出的是,在未来的 10 年,真正有

	分析单位		
	独立的经营领域	相互依赖的经营领域	公司经营领域组合
关键的战略问题	·竞争型、谈判型和合作型战略的组合 ·全球性一体化和当地化的平衡	·确认关键的相互依赖关系	·接受经营领域组合中战略责任的差别 ·关注需要培养的核心能力
管理的重心	·某一具体事业领域的绩效质量	·相互依赖的事业领域的绩效质量	·经营领域组合的绩效质量
关键的组织问题	·从战略上和经营上控制子公司 ·战略调整 ·灵活性 ·创新	·建立资源配置的"检查和平衡"机制 ·解决冲突 ·战略价值与组织成本	·发展多方面的能力 ·为把组织和事业领域联系起来提供凝聚力 ·发展一种"超文化"
	↓ 每一经营领域均是独一无二的；追求各自的利益。	↓ 有些关系值得管理；经营领域之间进行合作	↓ 把注意力集中到经营领域组合带来的价值增值上。什么是多样化经营的共性，寻找"凝聚力"
		→ 战略能力？ ←	

图 12-1 跨国公司管理的两难困境

1975年的重要公司		1985年增加的重要公司
通用汽车公司 福特公司	汽车	丰田汽车公司 日产汽车公司
摩托罗拉公司 德克萨斯仪器公司	半导体	日本电气公司 富士通公司 日立公司 东芝公司
美国无线电公司 通用电气公司	家用电器	松下公司 飞利浦公司 索尼公司
固特异公司	轮胎	米其林公司 桥石公司
通用电气公司	医疗系统	西门子公司 飞利浦公司
卡特匹勒公司	运土机械	小松制作所

图 12-2 享有资源均势的竞争者

效的竞争优势将不会源自拥有最好的资源基础,而是源于对资源的最有效使用。这就是为什么所有的西方公司都开始对"组织的质量"感兴趣,并试图对它们的经营领域进行"重组"。

图 12-3 罗列了某些产业中具有代表性的全球竞争者的资源基础,用它可以说明新出现的资源均势(在某些行业中,像计算机行业,资源不均衡仍然存在。IBM 仍主导着该行业,但在个人计算机方面已受到大量竞争对手的挑战。波音公司也受到来自空中客车公司的挑战)。新的资源均势超过了技术和资金来源的范围,它包括地理上的扩张和管理资源。作为管理者,我们必须问:如果资源不对称,而不能为我们提供竞争优势,那么什么能够提供竞争优势?我们认为,组织工作的质量将会成为

竞争优势的来源。

我们相信，在未来的10年中，管理者必须由依赖资源基础的竞争优势转向组织的战略能力所带来的竞争优势，即依赖一个组织规划和执行综合战略的能力。本书的主题是强调处理战略和组织等综合问题的重要性，能够发展这种战略能力的组织将最有机会在竞争中取胜。

	北美	欧洲	日本	拉美	世界其他地区
汽车					
通用汽车公司	++++	+++	(+)[1]	++	+++
福特汽车公司	+++	+++	(+)[2]	++	+++
丰田公司	+++	+	++++	++	+++
尼桑公司	++	+	+++		+++
大众公司	+	++++	+	+++	++
灯具					
飞利浦公司	++	++++	(++)[3]	+++	++++
通用电气公司	++++	0	0	++	0
通用电视电气斯洛文尼亚公司	++	++	0	+	++
医用图像系统					
西门子公司	+++	++++	++	+++	++
通用电气公司	++++	++	++	+++	++++
飞利浦公司	+++	+++	+	++	++++
东芝公司	++	+	++++	++	++
彩电					
飞利浦公司	++	++++	0	+++	++
松下公司	+++	+	++++	+	+++
RCA公司	++++	0	0	0	0

1. 通过控制五十铃公司股票
2. 通过持Toyo Kogyo公司股票
3. 通过与松下公司协作

注：++++绝对优势份额
+++很高的份额
++一般的份额
+很小的份额
0没有份额

图12-3 一些主要的竞争者的全球市场份额

战略能力诸要素

战略能力不同于战略计划或战略管理,在一个跨国公司中,战略能力是指组织不断从外部环境中学习,并作出适当的(战略)反应,以及运用它的资源参与竞争的能力。它是促进战略的有效制定和实施的管理基础。这样定义战略能力也要求我们根据能力的基本构成要素来建立组织。

要素一:信息处理能力

全球竞争迫使公司制定复杂的战略,战略内容可能包括与地方政府谈判,在世界某个角落与其他公司就某个特定领域进行合作,还包括与合资伙伴的合作。为了对战略制定、实施进行监督和指导,管理者必须掌握有关当地和全球的足够的资料,并且还要有相应的分析工具将资料整理成对于战略有意义的信息。而且,信息处理必须在相当短的时间内完成(类似于金融服务业"实时"交易水平的要求)。各公司获取资料和将各种资料转化为有用信息的速度和能力的差异,将使全球最成功的竞争者从那些能力稍弱的对手中脱颖而出。进一步来说,与国内公司相比,跨国公司遍布全球的信息收发网络可能成为强有力的优势,因为国内公司没有获取国外第一手资料的途径。一个组织的信息处理能力由以下几个因素组成:

·**获取不同类型的资料**。一方面要搜集有关成本、技术、客户和竞争者的资料,另一方面还要搜集有关国家政治变动和政府机构的工作程序的资料,这就要求组织能够搜集和获取各种

具有不同程度的可靠性的信息情报。而且，并非所有的资料都是定量的。在许多可能限制资料收集工作的作用与效果的缺陷中，有三个方面的不足在我们研究的跨国公司中表现得十分突出。首先，为确保有效性，信息收集必须由一线管理人员负责，而不是由远离“战场”的职能人员负责。公司在各个国家的经理人员、销售经理、科研人员等都必须加入到情报收集和传播的行列中去。其次，“软”资料通常比“硬”资料更加重要，但在设计管理信息系统时却倾向于将“软”资料排除在外。公司在某国的经理对当地政府有关该公司所处行业政策的理解，以及他关于这些政策如何形成的知识可以说是十分重要的，但想通过“标准”的渠道向上级和下属传播却并不容易。第三，信息必须有效地传递给高层管理者，而且被融入到决策过程中。

·**资料的完整性**。通常，管理者把注意力放在公司处理资料的能力上，而不是放在资料来源的完整上。资料来源的完整，要求管理者们明确地认识到各种资料来源固有的“偏见”，使决策者在进行重大决策时，既能了解资料的类型，又能了解其来源。

·**管理工作的质量不仅依赖于获取信息的能力，同样依赖于管理者精明的分析能力**。很多情况下，管理者可能过分依赖某种方法或分析工具，如折现现金流量和竞争能力分布图。管理队伍有选择地运用其他一些分析工具的能力，从利润损失分析到社会成本利润分析，例如，在某一特定的国家制定建厂方案时，厂址的最优选择要理解、考虑当地政治团体的利益是信息处理能力的一个基本要素。然而，尽管在使用信息时分析能力和概念上的差异很关键，但实实在在的知识也很重要。在我们研究的大多数成功的跨国公司中，高层管理者都拥有关于某个领域的丰富知识，包括它们的技术、客户、财务上的特点等。这些高层管理者从来就没有完全依赖抽象的经营领域组合，也从未热衷于用会计导向的测定方法衡量管理绩效。

·在上述三方面因素之外,还有一个十分重要的因素,这就是组织对各种信息的反应时间。反应时间是全球通讯网络质量的函数,该网络不仅把公司分布全球的各种领域活动联系起来,而且贯串于公司内部决策的各个过程。但全球通讯网络只提供了基础设施,决策制定过程才能决定反应时间的长短。要想缩短反应时间,高层管理者不应把注意力过多地放在通讯基础设施上,而要放在制定更好地使用该网络设施的规章制度上。许多组织遗留下来一种文化,即信息就是权力,因此在这种组织中信息很难共享。而那些能够修正这种态度并且能够学会共同地处理信息的公司,与那些信息分散而且不在各单位之间流动的公司相比,会获得更强有力的优势。制定规章制度,使信息出现在关键决策的制定过程中是另外一个关键点。除非高层管理者在进行重大决策时要求而且坚持严格的分析推理规则,并且在决策执行过程中认真地安排了需检查的环节,否则公司对战略的反应就会十分迟缓、心不在焉,态度含混不清,也就不可能确立或重新获得竞争优势。

以上四点综合起来包括:(收集不同类型资料,完整的资料来源,管理者熟练的分析能力以及组织的快速反应)为一个大型跨国公司规划和制定复杂战略提供了一些基本的能力。在开发这些能力时,必须注意国家之间、行业之间的一些根本差异。

要素二:建立一种区别对待的管理体制

不同跨国公司涉及的经营领域各不相同。然而,很多跨国公司管理多角化经营领域的管理体系、组织结构和决策程序却趋于雷同。对于一个或几个经营领域来说,这种做法可能很适合,但对于所有经营领域来说,这种雷同的做法却不可能总是很有效。在统一的管理结构、体制和程序不适合基本的经济和竞

争要求时，很可能出现误导的、次优的决策。所以，建立和维持一种高度区别对待的管理体制的能力，是管理质量的基本要素。区别化必须从以下几个方面着手：

·**经营领域。必须认清，为建立一套管理体制，需要进行分析的单位不是整个公司，而是一个单独的经营领域。**除了那些不属于全球竞争所具有的特征外，跨国公司经营领域之间最重要的区别就是全球经营领域和地方经营领域之间的区别。许多经营领域都要求能广泛地适应不同国家的具体条件。公司在各国家子公司的管理人员都应该很好地理解这一点。在管理这些经营领域时，首要考虑的应该是东道国国内的反应。其他一些经营领域从生产制造的角度看，可能属于地方性经营领域，但是也可能参与全球范围内的竞争工业燃气行业和饮料行业都可以归入此类。尽管它们不是全球性的领域，但仍可能从“跨领域边界”的战略协调中获得巨大利益。有些领域不仅从战略角度看是全球性领域，而且从它们的生产和后勤网络看也是全球性的，比如家用电器和汽车行业。尽管领域之间的区别日益明显，但从理性意义上说，单从这一点，也并不能说明具体的领域该如何经营，更不能用来说明总部子公司的关系如何构建和管理。

·**职能、任务和细分市场。**即使在同一个经营领域里，跨国公司在各方面的管理也并不相同。例如，研究与开发可以在完全集中的条件下进行，生产则可以按地域来安排，而销售工作则以各个国家为基础来进行，所以不要试图只强调惟一的方法或途径。在有些情况下，即使在销售过程中，像价格等方面的工作就可以集中安排，而其他方面，如销售渠道的管理和开拓就可以分散进行。本田公司、佳能公司和其他日本竞争者都敏感地认识到职能一体化的程度应该有所区别。最典型的是，他们在研究与开发及生产一体化方面比他们的西方竞争对手做得更好，但却给予其销售子公司和销售人员更大的自由去适应各个国家

的具体情况。职能管理的这种灵活性已被证明是竞争优势的重要来源。最后，同一领域中的不同细分市场也需要区别对待。例如，以油漆领域来说，汽车油漆和船舶油漆可能是全球性领域，然而家用油漆则可能是当地化的经营领域，工业油漆则需要在国与国之间进行协调重要的问题。

问题的关键在于管理过程是否考虑了使用不同方法的需要，它是否具有足够的灵活性来容纳管理多样性的要求（不仅指跨领域的，而且包括各种职能部门、关键的决策领域和一个领域的不同细分市场之间的管理多样性要求。）

·**国家**。差别化的管理方法意味着不仅要意识到经营领域之间的差别，而且还要认识到各国的市场差异。在大多数跨国公司，对某一特定的经营领域，我们可以发现，存在三种不同类型的国内或地区市场：(1) 大而成熟的国家市场，其基础设施建设、投资环境较好。例如在研究与开发或生产方面，例如英国、法国或德国都能为大多数跨国公司提供这样的市场；(2)能作为某经营领域的大型生产基地，但没有大型的销售市场的国家或地区，比如像台湾和新加坡这样的出口区；(3)还有一些国家的市场既不是出口区，也不适宜作为大型的生产基地，但只是在必要的情况下，通过进口的或一些当地生产的设备就可以给那些较小的市场提供最好的服务，比如肯尼亚和赞比亚。这三种类型的市场对跨国公司来说意味着不同的经营风险营利潜力，因此应赋予不同的使命。管理过程和总部子公司的关系也应该不同。尽管各出口区需要与中心协调网络保持紧密的一致，但负责在较小国家投资的经理人员则要适应东道国的进口替代政策而表现得相对灵活一些，拥有较多自主权。与大型成熟市场打交道的子公司经理应该与本领域的全球战略紧密保持一致，这可以通过一些全球性的"关键国家"小组（像越来越多的欧洲大陆的跨国公司那样），或通过共担某些全球性产品的管理责任来

实现(像某些瑞典跨国公司那样)。

一个不能说明经营领域、职能、任务、细分市场以及国家之间的差异的管理程序就只能阻碍而不是促进竞争优势战略的形成。

要素三:管理战略变革

在不断变化的竞争环境中,大多数跨国公司都能占有一席之地,其中管理者在一个经营领域中实施战略变革和再次把注意力集中于新战略的能力相当重要。在一个复杂的组织背景(受要素1、2所导致的需求引起的)下,在进行跨国经营时,战略转移是相当耗时的,但也是必须的。通常,它要求各子单位之间要平衡好相对的权力关系。在平衡管理权力时,要理解每位经理可使用的工具,以及进行变革的时间进度和先后次序。在对那些成功的或不成功的战略变革进行了大量的研究后,我们对这种变革所面临的困难有了深入的了解,同时也认识到那些以最小的组织成本和损失进行战略变革的公司所面临的机会。

几乎所有记录在案的有关战略变革的案例都需要3~5年时间,有些甚至更长。很明显,在某特定的经营领域中,战略利润的自然增长会加快战略变革的步伐。而战略变革的加快又要求经理人员共同承担使命,为共同的目标努力,在进行决策时超越部门的狭隘利益,同时确保各种争论是不带政治色彩的,对明显容易产生争论的地方多加留心。

要素四:管理创新

到目前为止,我们已概述了管理跨国公司现存的领域以及这些领域在战略变革时遇到的一些问题。跨国经营中的一个更

具重要意义的问题是,通过管理创新来开创新的经营领域。

在一个存在多层管理,决策程序复杂的组织中,创造新的经营领域要求培养一种创新精神。在这类复杂的"关系矩阵"中管理企业要求共享情报信息,要求建立一种灵活多变的权力结构,以及风险共担。然而,创新更是一种个人的、本能的活动。产生想法、愿意接受它可能带来的风险、事先传播这种想法以及争取相应的组织资源来支持它,这些活动几乎很难形成一个"广泛共享"的过程。企业为此已经试验了多种经营形式,从内部合作小组到把新的经营领域组建成"独立事业部",以避免受到已有经营领域复杂的行政管理结构的约束。

让子公司参与其中要求具备这样的能力:要能够把它们作为市场和消费者需求的信息来源,并有效地将那些信息与产品开发过程联系起来。我们观察的一些欧美跨国公司,都经常由于市场和研究与开发之间缺乏联系而深受其害。我们的研究指出了几个尖锐的问题,比如:中层管理人员职业生涯的重要性,总部的产品部经理职位轮换,按照国外子公司的经营情况制定产品政策等,这些问题无论是对于国内公司的管理人员还是对于东道国的管理人员都同样重要。我们的研究还提出了建立"关键国家"管理团队的重要性,因为它能够在制定产品规格方面起到积极的作用。

许多新机会,如家庭娱乐活动系统、企业局域网、办公自动化以及工厂自动化,要求公司能够创造性地将产品、技术和服务集中起来,把以前一系列相互独立的经营领域集中成为一个创造系统。换句话说,把握新的机会,要求公司具备这样的能力:能够对被错误界定或因用户不同而发生变化的经营领域边界重新定义。

然而,内部的创新精神与相互依赖关系特别难以协调。尽管创新精神能很好地促进创新,但它往往不能意识到相互依赖

关系或对之进行有效的管理。所以,要求关注经营领域间的相互依赖关系,追求整体业绩最优对有着创新精神的管理者来说较为困难。我们对这些问题进行了研究,得出如下结论,要同时管理差异化和相互依赖关系,企业家就要具备一些关键能力:(1)在组织内部,能够从多个角度评价新技术的发展;(2)在公司内部,应该保证多种资源分配渠道共存;(3)个人所承担的风险和相应的报酬要明确;(4)对员工管理的方式应该灵活多样,而且在必要的时候综合运用各种方式。相互依赖与差异化两者的相对优先地位必须能够随时间而变动,以反映经营领域、它的顾客和竞争对手的性质的变化。

要素五:建立“支点”

到目前为止,我们讨论了建立多样化的管理方法,处理跨国经营中面临的战略多样化问题。尽管建立多样化管理方法的能力对于获得竞争优势和平衡资源分配的基础设施十分重要,但是,在一个组织中如果没有一些固定的“支点”,从而导致经常不断地发生变革,就会使各级管理人员处于混乱不安之中。有几种方法可以用来确定和固定“支点”,围绕这些“支点”,组织便可以建立其灵活的管理结构。例如:

1.共同的目标和分享的使命可以作为组织的中心支点(例如,“计算机与通讯”就是 NEC 压倒一切的目标)。

2.各经营领域遵循同样的经营原则有助于提高凝聚力(例如,IBM 强调个人的重要性、重视人才、长期雇用等)。

3.占很大比例的高层管理者分享同样的公司文化,能保持变革中的稳定性(例如,爱立信、惠普、飞利浦、Ciba Geigy 等公司)。

4.从事单一行业,即使它包含大量相互独立的经营领域,有

助于发展一种共同的文化(例如金融服务业的花旗银行)。

尽管各个公司建立组织支点的途径各不相同,但这些支点都有决定性作用:通过给各级管理者提供稳定的精神和智力上的"基础"或基本原则,使公司能够承受持续的和迅速的变革,从而顺利建立多样化的管理模式和多元化战略。许多公司通过企业歌曲、传奇故事和神话来进一步完善他们建立支点的方法。

管理者用来建立多样化管理模式的工具很独特。计划、预算、评估、奖励、信息系统、人事任命、任务小组、职工培训以及资本拨付程序都是建立多样化管理模式的常用工具。

这样,我们能够将复杂的跨国公司设想成为一些核心价值观或支点与不断变化着的管理结构的结合物,支撑着广泛的、不断变化的产品市场混合体,而该混合体则由关键的共同核心技术所支撑。如下图所示:

跨国公司质量管理示意图

产品市场	←变革快→	管理基础设施
核心技术	←变革慢→	核心价值

要素六:战略执行过程的质量

成功地开发以上五点能力给高层管理者提出了许多要求。除非对高层管理的作用有明晰的理解,并且对高层经理人员之间关系的性质或执行过程有一个很好的界定,否则,这些要求会给高层管理者增加很大负担。过去,竞争优势是由于资源结构

的缓慢演进而逐渐获得的。与之相反，如今跨国公司面临的是需要对资源结构进行不断的调整。

那些促使结构调整、资源重新组合和组织调整的保留原来的"执行"过程有什么样的特性呢？执行过程通常是高层管理集团中权力分配的正式结果，也常常伴随着一些随着时间的推移而形成的能被接受的非正式行为。它不仅受高层管理集团成员之间个人关系的影响，也受个人职责范围的影响。正式的结构只能提供给执行过程赖以演进的基本框架。但不成文的规则同样也很重要。高层管理人员的行为容易受以下因素影响：

1.**高层管理队伍中成员的竞争和合作。**所有高层管理人员无论他们主管具体的经营领域还是职能部门，都在为最高职位而展开竞争。根据他们在经营领域和职能部门中的表现进行评估与奖赏，他们所负责的工作的绩效奠定了他们的权力基础。另一方面，作为整个高层管理队伍中的一分子，他们必须与其他管理者合作，通常是为了他们短期利益的最大化而进行妥协。然而这种合作常常会失败。虽然在各管理层都存在这种两难的合作与竞争，但没有哪一级管理者的不合作比最高管理层的不合作所导致的损失更严重。

2.**合作与竞争在选拔继任者程序中所起的作用。**通常的情况是，像通用电气公司和 Citicorp 公司那样，有 3～5 五名高层官员公开竞争某一高级职位。在有些公司，某个高级主管几乎自然而然地出任总裁或主席职务，有些人很早就戴上了"王冠"。而在有些公司，这种"猜谜"游戏必须坚持到最后一分钟。每一种途径都会对高层管理集团中合作与竞争的性质产生相应的影响。

3.**主席扮演的角色。**主席是倾向于利用委员会会议作为双边商讨过程中的情报分享机制，还是作为冲突的调节机制将强烈地影响对讨论与冲突调节的质量。

执行过程的性质以及"可视性"是在组织里培养信任感的重要"成分"。较低级别的主管不仅要学会从其他主管,而且从高层管理人员处理问题的方式中得到启示。

建立理想的组织

前面我们不仅论述了跨国公司战略管理任务的复杂性,而且讨论了它对组织质量提出的要求。但是,我们还没有论及建立这样的组织需要什么。一个组织要具备前面所述的能力,要满足哪些基本原则呢?从"理想的组织"这样一个概念出发,我们知道这样的组织仅仅是一种理想。但是尽管没有任何组织是十全十美的,我们仍可以尽力去追求满足一个理想组织应有的要求,在过程中完善组织。我们也相信,理想的组织能够建立在很简单的前提之上。

下面,我们概述了这些前提条件,并探讨了追求理想的动力怎样影响高级管理人员的议事日程。

为理想组织打好基础

理想的组织是建立在全面的决策文化之上的,这种文化并不是正式组织结构或系统的强制性束缚。正规的组织结构和系统不过是它的外表。组织的"血与肉"和"思想"则是由所建立的基础来决定的。而基础就是"统帅"管理程序和冲突解决办法的原则:

1.多主张的程序或多元论。它允许清楚地讨论围绕某一问题而产生的多种观点和紧张关系的根源。

2.建立"流动"的权力结构。它给予组织中的任何人对"现存逻辑"和"当前的智慧"提出挑战的机会(这意味着组织中的权力足够分散,以确保目前的经营领域与战略思想能在没有组织压力的情况下得到有效的挑战)。

3.给相反意见赋予一定的合法性。这就意味着,在一个组织中,负责任的不同意见和挑战被认为是合法的和必须的行为,而且不应对提出意见者进行打击。

4.组织中要规定某些纪律,因为雇员在执行决策时如果没有紧迫感和约束感,顺其自然就不能起到应有的作用(提不同意见的权利和达成一致意见后的执行工作都是强制性的)。

我们相信,以上列出的原则将为多角化经营的跨国公司的决策提供帮助。它们也为高层管理者确定行动步骤提供了基本框架。下面,我们给这些基本原则提出一些要求,以使其在组织中生根发芽。并给出它们所要求的行动步骤。

多主张的程序

要求

1.资料管理的质量要提高。任何提出的主张必须基于信息情报的分析解释。

2.权衡并不纯粹是"权力游戏"和"讨价还价"的结果,而是基于对问题的更进一步界定的结果。

3.组织的各个部门不仅要从部门的角度出发提出主张,而是应该积极参与进去,寻找共同的解决办法;提出主张不存在"赢输"问题,提出主张应被认为是对一些问题的明确关注。

行动步骤

管理者必须注意的重要工作如下:

1.**必须确保组织中资料来源的完整性及全面性。**在大多数组织中,尽管资料处理工作得到了相当好的监控,但对"软"资料监控方面做得还远远不够。管理者的注意力应该从对资料处理过程的管理转向对资料来源的管理。

2.**主张的提出必须基于分析基础之上,高层管理者应该鼓励使用多种方法来分析。**无论多么吸引人的方法,都不应该成为教条。管理者必须不断地接受培训,掌握不断改进的新型分析工具。

3.对于存在于争吵不休的各经营领域之间的权力不平衡,高层管理者必须努力加以控制,以便在传播对问题的进一步理解时不会受阻。

"流动"的权力结构

组织中的相对权力必须与职位等级相分离。

行动步骤

1.高层管理者必须积极地平衡高级管理人员与集团或组织的下属单位之间的权力关系,他们可以运用诸多管理机制来平衡权力问题。

2.高层管理者必须对组织或下属单位的2~3个管理层次进行严格限制,限制其相对权力的使用范围,防止因相对权力的滥用导致"折衷战略"。在这些层次上进行奖励表彰时应该与短

期效果分开。

3.高层管理者必须建立一种广义上的管理绩效观念，这种观念要求对经营领域的质量进行评估时，将经营领域质量与经营领域的管理质量区分开。很明显，这种观念至少应该包括对以下两项的清晰评估：(1)经营领域绩效(战略上与经营上的)；(2)管理绩效(任务与人)。

组织应该从简单的管理绩效(如净资产回收率)的测评系统中解脱出来，应该开发一种复杂的绩效测评系统。

不同意见的合法性

这里所指的不同意见必须是经过认真分析而产生的，而不是从局部的狭隘利益或从“保护个人地盘”的角度出发的。

行动步骤

1.如果能够理解各主要“参与者”的长远动机，不同意见就不那么可怕了。这就要求高层管理层保持连续性。

2.经济保障措施能够促进不同意见的产生，而长期雇用制则可以提供经济保障。

3.个人的发展与公司的前途息息相关，这种观念也鼓励了不同意见的产生。为了培养这种认同感，各经营领域的经理不应该更换得太频繁。

执行任务时的纪律

要求

1.所有的雇员都必须有机会对他们当前所在的经营领域的“权威”提出挑战,并且必须有合适的方法来保护他们,以避免他们因挑战“权威”受伤害。组织的体制应该允许人们参与到建立经营领域框架的工作中去,以取得竞争的成功。

2. 可以通过积极的争论来制定战略与政策。一旦战略得到批准,那么就应该将该政策通知每个雇员,并告之这些政策与他们的工作有什么样的联系,而且还应尽全力创造条件以使政策发挥效力。一旦组织采取了这样的步骤,那么所有的雇员都有确保战略彻底执行的责任。

行动步骤

管理者必须注意的关键问题是:

1. 组织必须确保“应有程序”的完整性,不能剥夺任何雇员参与和为获得竞争的成功而努力贡献的权利。

2.重大投资的决策信息必须在各层管理者与雇员之间进行传递,以确保政策与战略信息在组织中畅通无阻,并且使所有雇员都明白,为公司获取竞争的成功,他们应该贡献什么样的力量。

3.根据严格的成果衡量标准,那些积极参与决策过程以及为决策的执行作出贡献的员工都应该得到奖励。而那些有机会做出贡献,同时也明白最后决策是怎样作出的,但却“拖后腿”的人则应该受到惩罚。

高层管理的议程至少应包括:对管理成果概念的再检验,不断地为建立更好的信息与分析系统而努力,减少对正式组织结构和等级制度的依赖,强调长期雇用和经济保障,信赖员工,关心他们的发展,能够认识到每个人的能力差异,选择性地用人所长。

结 论

在过去的10多年,我们与许多大型跨国公司的管理人员进行了大量的对话和讨论,研究成果都写入了这本书中。我们得出的结论是:跨国公司中管理者的工作是最困难的智力挑战和管理挑战。经营领域的复杂性、竞争的动态性、东道国和母国的要求以及各经营领域的内在相互依赖关系都给跨国公司提出了十分严峻的挑战。管理者不再仅仅是"执行者"(doer)——如果说过去他们曾经是的话,他们也是"思考者"(thinker)。因而成功的管理者将"一半是沉思者,一半是鼓动家",我们希望这本书捕捉到了当今大型公司管理工作中的一些激动人心之处。